



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Válková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Barbora Válková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitelka ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

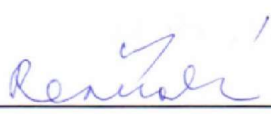
NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

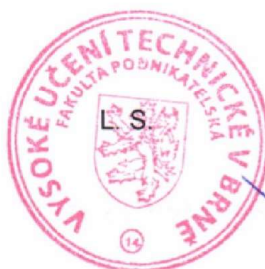
SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.


Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitelka





doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční a obchodní výkonnosti společnosti Exvalos, spol. s r.o. za období 2010 – 2015. Pro hodnocení bude použita především metoda benchmarking, porovnání analyzované společnosti s jejími nejbližšími konkurenty, společně s využitím metod finančních ukazatelů. Navrhovaná doporučení vycházejí z výsledků provedených analýz, které budou sloužit ke zlepšení finanční výkonnosti firmy.

Abstract

This master thesis deals with the financial and business performance ratings of the company Exvalos, spol. s r.o. in years 2010 - 2015. Main methods used, are benchmarking, comparison of analyzed company with its closest competitors and the use of methods of financial indicators. Suggested recommendations are based on the results of conducted analysis which will be used to enhance the financial performance of the company.

Klíčová slova

hodnocení výkonnosti, benchmarking, Balanced Scorecard, finanční výkonnost,
finanční analýza, strategická analýza, databáze Amadeus

Keywords

performance evaluation, benchmarking, Balanced Scorecard, financial performance,
financial analysis, strategic analysis, Amadeus database

Bibliografická citace

VÁLKOVÁ, B. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 93 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. dubna 2017

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho cenné rady a kvalifikované vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti EXVALOS, spol. s r. o. za poskytnutí účetních výkazů a možnosti být součástí jí jako celku.

Obrovské díky, však patří mým rodičům, kteří mi byli velikou oporou během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Vznik teorie řízení hodnoty.....	13
2.2 Definice výkonnosti	13
2.3 Přístupy k měření výkonnosti podniku	14
2.3.1 Funkce měření.....	15
2.3.2 Fáze v procesu měření	15
2.4 Uživatelé informací o výkonnosti	16
2.5 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku a využití finanční analýzy v řízení podniku.....	17
2.5.1 Ukazatele zisku	17
2.5.2 Ukazatele cash flow	18
2.5.3 Ukazatele rentability	20
2.6 Měření výkonnosti konkurence - Benchmarking.....	21
2.6.1 Pojem a význam benchmarkingu.....	21
2.6.2 Metodika benchmarkingu	23
2.7 Balanced Scorecard (BSC).....	26
2.7.1 Proč podniky potřebují BSC?	26
2.7.2 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard	27
2.8 EFQM Model Excellence.....	29
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EXVALOS	32
3.1 Základní údaje o společnosti.....	32
3.2 Organizační struktura	34
3.3 Sortiment prodávaného zboží.....	35
3.4 Vývoj tržeb a odhad tržního podílu celkem	36
3.5 Strategie společnosti.....	36

4	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	38
4.1	Analýza obecného okolí	38
4.2	Analýza oborového okolí	41
4.3	Analýza faktorů „7 S“	44
4.4	Analýza SWOT	46
5	BENCHMARKING SPOLEČNOSTI EXVALOS S KONKURENČNÍMI SPOLEČNOSTMI	48
5.1	Základní ukazatele finanční výkonnosti	49
5.2	Provozní ukazatele	52
5.3	Poměrové ukazatele	56
5.3.1	Ukazatele rentability	56
5.3.2	Ukazatele aktivity	64
5.3.3	Ukazatele zadluženosti	68
5.3.4	Ukazatele likvidity	71
5.4	Analýza soustav ukazatelů	73
5.4.1	Altmanův index Z-skóre	73
5.4.2	Index IN05	74
6	ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST EXVALOS .	75
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM ZKRATEK	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM VZORCŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Téma diplomové práce „Hodnocení výkonnosti podniku“ jsem si zvolila za účelem zjištění, zda tím čím se společnost zabývá, má význam a zdali to dělá správně. Na základě porovnání konečných výsledků společnosti získáváme zpětnou vazbu o tom, co je špatně, a co je nutno napravit pro lepší zítřky. Výsledky srovnání nám určují výkonnost společnosti, její efektivitu nebo konkurenceschopnost. Problémem je však nalezení objektivní hodnoty srovnávání, aby nedocházelo ke zkreslení. Pro toto téma jsem si vybrala společnost EXVALOS, spol. s r. o., z důvodu dobré znalosti a orientace ve společnosti.

Každá společnost chce znát svou výkonnost, a proto neustále vyhodnocuje a sleduje vybrané ukazatele, které společnosti dokážou říci, zda prosperuje či nikoliv. Lze tedy konstatovat, že toto téma je velmi živé. Firmy nacházející se na nedokonalém trhu, musí čelit velké konkurenční síle, proto utvrzení dobré pozice na trhu je stále komplikovanější. Společnosti musí pravidelně zjišťovat nové informace o svém okolí pomocí SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti konkurenční sil, analýzy SWOT a dalších.

Jednou z důležitých částí této práce je benchmarking, který využívá soubor standardizovaných postupů a procesů tedy porovnávání a systematické měření vybraných ukazatelů společností mezi sebou srovnatelnými. Benchmarking je rychle se rozvíjející známá metoda, jejímž přínosem by mělo být odstranění zjištěných odlišností od skutečnosti daného odvětví na základě rozhodnutí vedení společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a návrhové. V první části popisuji všeobecně hodnocení výkonnosti společnosti společně s dosavadními poznatky o zmíněném benchmarkingu. V analytické části se zabývám popisem společnosti, prováděným benchmarkingem firmy EXVALOS, spol. s r. o. společně s vytvořením strategické analýzy, ze které získám informace pro SWOT analýzu. V poslední části práce hodnotím zjištěné výsledky jednotlivých analýz dohromady a doporučuji návrhy ke zlepšení budoucí výkonnosti firmy.

Hlavním podkladem pro analýzu finanční výkonnosti firmy jsou výroční zprávy a účetní výkazy analyzované společnosti ve spolupráci s databází Amadeus za období 2010 - 2015. Dané období 6 let bude také podroběno benchmarkingu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení, porovnání finanční a obchodní situace společnosti EXVALOS spol. s r. o. s konkurenčními společnostmi, jejíž předmět podnikání a velikost je totožná. Jedná se o obchodní firmy, které se zabývají především prodejem valivých ložisek a dalšího příslušenství. Toto srovnání společností bude sloužit jako podklad pro odhalení slabých míst, ze kterých následně vyvodím návrhy ke zlepšení výkonnosti podniku.

Dílčí cíle:

- teoretické poznatky o měření a řízení výkonnosti podniku
- popis základních údajů o společnosti
- analýza obecného a oborového prostředí podniku
- srovnání konkurenčních podniků s analyzovanou společností na základě benchmarkingu

Úvodní část bude založena na sumarizaci teoretických poznatků o výkonnosti podniku, strategickém a hodnotovém řízení a samozřejmě benchmarkingu. Zmíněné informace budou sloužit jako východisko pro správné zpracování praktické části práce.

V následující části se budu věnovat seznámením se se společností. Dílčím cílem je zde popis základních údajů o společnosti, předmětu podnikání, organizační struktury a sortimentu prodávaného zboží. Dále v této části kapitoly budu provádět analýzu strategickou, která je složena z analýzy obecného prostředí SLEPT, oborového prostředí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy faktorů „7 S“. Vytvořená analýza stanoví silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, tedy analýzu SWOT.

Praktická část je nejpodstatnější část z mé diplomové práce, kde budu identifikovat konkurenční podniky působící ve stejném odvětví. U těchto konkurenčních podniků, společně se mnou analyzovaným podnikem, budu provádět benchmarking obchodní a finanční výkonnosti. Využiji pro to dané účetní výkazy vybraných společností společně s dalšími informačními zdroji jako je např.: obchodní rejstřík, webové stránky firem a samozřejmě databáze Amadeus.

V závěrečné části vyhodnotím současnou zanalyzovanou situaci společnosti s výsledky benchmarkingu a navrhnou možná doporučení ke zlepšení finanční výkonnosti firmy, lepší konkurenceschopnosti a zajištění vyšší pozice na trhu. Návrhy by měly fungovat jako podklad pro další vývoj, růst firmy.

Zpracování diplomové práce stojí na několika **výzkumných metodách**. Pro dosažení vytyčeného cíle je budu tedy adekvátně využívat. Řadíme mezi ně **deskripce**, která začíná úvodem diplomové práce a končí popisem návrhů. V první části, kde se zabýváme strategickou analýzou, používáme **dedukci**. Je tomu tak i při provádění finanční analýzy v praktické části práce, od obecného přecházíme k méně obecnému. Dále také v praktické části používáme metody **analýzy, interpretace a komparace**, kdy analyzujeme výkazy společností. Neinterpretované výsledky mají značně sníženou vypovídající hodnotu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou vysvětlena a popsána teoretická východiska práce. Seznámení s pojmem výkonnost, s přístupy pro měření výkonnosti, s klasickými ukazateli finanční výkonnosti společnosti a dále s termíny Benchmarking, Balanced Scorecard a EFQM Model Excellence.

Tato popsaná východiska tvoří základní, avšak nejdůležitější teoretické informace. Nelze se domnívat, že by základní výčet plně pokryl veškeré oblasti pro hodnocení výkonnosti podniku.

2.1 Vznik teorie řízení hodnoty

Shareholder value vznikla v 80. letech v USA, profesory (Fruhan a Rappaport) amerických business schools. Tato teorie byla velice rychle aplikována do praxe díky rozmachu ve vývoji podnikových převzetí v USA. Do evropských zemí se teorie řízení hodnoty dostala, přibližně, s pětiletých zpožděním. (1)

2.2 Definice výkonnosti

Daný pojem je používám relativně běžně v každodenní mluvě, a to bez ohledu na náš obor vzdělání či zájmové aktivity. Je přirozenou součástí našich očekávání, proto i naši obchodní partneři vědí, co je jeho náplní, tedy co jim chceme sdělit.

Jak již bylo zmíněno, pojem výkonnost je hojně užíván v různých oblastech, od sportu až po světovou ekonomiku. Proto na otázku co znamená výkonnost, můžeme nalézt celou řadu různých odpovědí. Obvykle je termín chápán jako: *„charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“* (2)

2.3 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Hlavním cílem finančního řízení společnosti je neustálé zvyšování výkonnosti firmy. Podniky jsou v současné době ovlivňovány globalizačními trendy, zostřováním konkurence, otvíráním nových trhů, fúzemi a akvizicemi. Manažeři podniků se tedy zaměřují na dlouhodobou výkonnost společností, ve kterých jsou zaměstnáni. Při hodnocení úspěšnosti firmy vyvstávají do popředí klíčové pojmy, jako jsou: výkonnost podniků, měření výkonnosti a řízení hodnoty firem. (3)

Měření výkonnosti společnosti mělo dlouhodobý vývoj. Zprvu byl pojat jako ekonomicko-finanční přístup, až se postupně vyvinul v nejnovější systémy vyvážených ukazatelů. Mezi nejznámější přístupy patří Balanced Scorecard a v západní Evropě používaný EFQM Model excellence. V České republice však doposud většina manažerů pro hodnocení výkonnosti podniku používá finanční ukazatele, které úmyslně ovlivňuje.

Přístup Balanced Scorecard, v překladu systém vyvážených ukazatelů, byl prosazen nejvíce v 90. letech, profesory Kaplanem a Nortonem. První zmínka o BSC byla roku 1992 v článku Harvard Business Review. V České republice byl přístup zaveden v roce 1999. Cílem modelu EFQM je zlepšit postavení evropských firem ve světové konkurenci a zjistit slabá místa podniku společně s jeho slabými stránkami. (4)

Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Finanční analýza nás informuje o hospodaření podniku. Jedná se o analytickou metodu, která má určitá omezení, proto by měl analytik s výsledky pracovat s větší pozorností a rozhodovat zdravým úsudkem. (5)

Mezi problematické okruhy patří: vypovídající schopnost účetních výkazů, vliv mimořádných událostí na VH, závislost tradičních metod finanční analýzy na účetních výkazech a porovnávání výsledků s konkurencí.

2.3.1 Funkce měření

Neboli důvody proč člověk provádí měření výkonnosti je nespočet. Mezi nejpodstatnější je možné řadit následující:

- *Funkce podpory paměti* – měření umožňuje uchovávání údajů o objektu za určité období, minulý vývoj společnosti je nám tedy znám i v době, kdy se jeho rysy v čase změnili,
- *Funkce podpory komparace* – měření nám dovoluje porovnávání různých podniků i přesto, že podniky nemusí být měřitelné ve stejném okamžiku (věcné porovnání), porovnávání totožného podniku v různých časových intervalech (časové porovnání),
- *Funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání* – dokážeme popsat i takový profil firmy, který našimi smysly nepostřehneme,
- *Funkce podpory hloubky poznání* – jsme schopni popsat takové vlastnosti podniku, které mu byly přiřazeny druhotně a jsou nepostižitelné technickými nástroji,
- *Funkce zprostředkování poznání* – zprostředkování informací o analyzované firmě osobám, které nepřímo sledují určitý podnik,
- *Funkce důkazní* – pokud by vznikl spor o tom, že určitý jev nastal, může měření sloužit jako důkaz o skutečnosti. (2)

2.3.2 Fáze v procesu měření

Z uživatelského hlediska je patřičné měření chápat jako postup, jehož cílem je zabezpečení požadovaných informací o analyzovaném podniku pro uživatele. Postup měření je složen z fází, které na sebe navzájem navazují, jako jsou například:

- *Vytvoření modelu* – což je východisko pro provedení měření a interpretaci zjištěných výsledků. V této části určujeme co nejkonkrétněji předmět zkoumání. Pro tvorbu modelu si musíme stanovit určitý úhel hlediska na skutečnost. Pokud by byl model špatně zvolen, došlo by tedy i k ovlivnění průběhu ostatních fází měření.

- *Volba metod a nástrojů* – by měly především vycházet od předchozí konkrétně zaměřené otázky. Nemůžeme však brát výběr jako rutinní činnosti. Činnost výběru přiměřených metod a nástrojů osobami zodpovědnými za návrh musí mít invenční přístup.
- *Získání požadovaných hodnot* – v této fázi dochází ke sblížení analyzované firmy se zkoumanou konkurenční společností s cílem odečtu zkoumaných údajů.
- *Zaznamenání a uchování získaných hodnot* – jedná se o včasné a bezchybné zaznamenání údajů, které umožní sjednocovat nejen jejich zpracování, ale i jejich bezpečné uložení.
- *Třídění a interpretace hodnot* – jedná se o přípravu předání informací uživatelům. V této části zpracováváme informace o analyzovaném podniku pomocí třídění, uspořádání, analýzy, porovnávání nebo syntézy. Zjištěné informace hodnotíme na základě stanovených kritérií.
- *Ověření informací* – zde předcházíme faktoru subjektivnosti, který se může nacházet v postupu měření. Cílem je, aby informace poskytované uživatelům byly objektivní, tedy nezkreslené.
- *Komunikace informace uživatelům* – tato fáze je fází závěrečnou. V praxi je často označována jako vykazování, reporting či prezentace. Jejím úkolem je pomocí prostředků komunikace pochopitelným a včasným způsobem zprostředkovat informace uživateli o analyzovaném podniku. (6)

2.4 Uživatelé informací o výkonnosti

Komu jsou výsledky výkonnosti vlastně určeny? Jedná se o všechny jedince, kteří mají potřebu, dozvědět se nějaké nebo i určité informace o průběhu, podmínkách a výsledcích analyzované činnosti a tuto znalost využít pro své chování a jednání.

Subjekty rozlišujeme podle toho, zda se nacházejí v okolí, kde je prováděno měření (externí uživatelé) nebo se jedná o vykonavatele dané činnosti (interní uživatelé).

Mezi vnější a vnitřní uživatele, zájemce o informace o výkonnosti společnosti řadíme:

Externí uživatelé – iniciátoři založení, menšinoví poskytovatelé zdrojů financování, poskytovatelé práce, dodavatelé ostatních zdrojů, příjemci výsledků činnosti, konkurence, subjekty veřejné správy, subjekt občanské společnosti, ostatní subjekty

Zájem zmíněných subjektů o informace může mít několik podob. Jako nejvýznamnější důvod můžeme chápat v této práci benchmarking, tedy porovnání analyzovaného podniku s konkurencí. Dále vymáhání práv na podniku, ovlivňování firmy při jejím vývoji, nákup/prodej podílů ve společnosti.

Interní uživatelé – Do této skupiny zařazujeme osoby vykonávající správu a řízení organizace, především manažery podniku na všech úrovních organizační struktury.

Cílem měření výkonnosti, pro tyto uživatele, je zajištění dostatečně kvalitních informací pro podporu řízení podnikové výkonnosti. (2)

Účetnictví lze členit na finanční, manažerské a daňové. Externí uživatelé čerpají informace o podnikatelském vývoji z finančního účetnictví, interní z manažerského a pro oblast daní je užíváno účetnictví daňové, a to z důvodu stanovení správné výše daňové povinnosti. (7)

2.5 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku a využití finanční analýzy v řízení podniku

Mezi základní ukazatele finanční výkonnosti společnosti řadíme zejména zisk (tzv. výsledek hospodaření), cash flow a ukazatele rentability.

2.5.1 Ukazatele zisku

Nejuplatňovanějšími měřidly při rozboru výkonnosti firmy jsou ukazatele zisku. Zisk lze zobrazit v různých podobách.

Čistý zisk (Earnings After Taxes) – Jedná se o nejdůležitější skupinu zisku, a to zisku po zdanění. Vedení společnosti rozhoduje o rozdělení výdělku, např.: výplatou podílu na

zisku, tedy výplatou dividend. Prosperita podniku v budoucnu může být právě ovlivněna způsobem rozdělení.

Zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes) – Tento zisk by měl dosahovat vyšších hodnot než zisk předchozí, poněvadž se jedná o zisk, který zahrnuje daň z příjmu za běžnou i mimořádnou činnost. Při porovnávání výkonnosti mezi srovnatelnými zahraničními podniky bychom měli využívat právě tento zisk, který abstrahuje od odlišné míry zdanění v různých státech země.

Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes) – EBIT je nejpoužívanějším ukazatelem zisku na úrovni divizí podniku, a to proto, že se zaměřuje na řízení nákladů a růst tržeb. Daný zisk spadá do provozní výkonnosti, z tohoto důvodu nemá vliv na daně a způsob financování firmy.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – EBITDA je zisk před zdaněním navýšený o nákladové úroky a odpisy.
(8)

Je tedy dáno:

Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

Zisk před zdaněním

+ nákladové úroky

= Zisk před úroky a zdaněním

+ odpisy

= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy

2.5.2 Ukazatele cash flow

Vyspělé tržní ekonomiky si v současné době žádají nejen o informace o zisku podniku, ale i o peněžních tocích. Bez těchto informací by faktické finanční řízení bylo zkresleno. Jedním z hlavních důvodů nepřesnosti jsou účetní výkazy, u kterých nastává v průběhu roku obsahový nesoulad. Rozvaha zobrazuje položky k určitému datu, avšak

výkaz zisku a ztráty zachycuje náklady a výnosy v období jejich vzniku, bez zřetele na to, kdy opravdu vznikly reálné peněžní příjmy či výdaje. (5)

Hlavním úkolem cash flow je sledování změn stavu peněžních prostředků. Výpočet lze provést pouze dvěma způsoby, a to metodou nepřímou a přímou. Přímá metoda je natolik jednoduchá a pro naše využití nepostačující, že se sní nebudu zabývat. Nepřímou metodu lze charakterizovat jak transformaci výsledku hospodaření. Sestavení cash flow touto metodou je následující:

Výsledek hospodaření běžného období

- + odpisy
- ± Δ zásoby
- ± Δ krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů
- ± Δ dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů
- ± Δ krátkodobé závazky
- ± Δ krátkodobých bankovních úvěrů
- ± Δ rezervy
- ± Δ ostatních pasiv
- ± Δ ostatních aktiv
- + zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku
- tržby za prodej dlouhodobého majetku

CF z provozní činnosti

- ± Δ dlouhodobý majetek
- odpisy
- zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku
- + tržby za prodej dlouhodobého majetku

CF z investiční činnosti

- ± Δ dlouhodobých závazků
- ± Δ dlouhodobých bankovních úvěrů
- ± Δ vlastního kapitálu z vybraných operací

CF z finanční činnosti

Provedením součtu peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti získáme

Cash flow celkem.

2.5.3 Ukazatele rentability

Zjišťují jak velkou schopnost má podnik dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu a vytvářet nové zdroje. Rentabilitu lze nazývat jako výnosnost. (5)

Ukazatel obsahuje v čitateli položku odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu či tržbu. Doporučené hodnoty nebývají v literatuře uváděny, avšak finanční analytik o nich má znalost z praktického života a ví, že by měly v čase růst. Výsledkem je zhodnocení efektivnosti podnikání, který nejvíce zaujme budoucí akcionáře a investory. Daný poměrový ukazatel je možné použít při porovnávání mezipodnikové výkonnosti. (9)

Rentabilita tržeb (Return on Sales) – Zobrazuje ziskovou marži podniku. Otázka by mohla být formulována jako: Kolik provozního výsledku hospodaření připadá na 1 Kč tržeb? Doporučené procento by mělo být vyšší než 6 %, což svědčí o podniku, že má dobrou úroveň.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} \times 100$$

Vzorec 1: ROS (5)

Rentabilita aktiv (Return on Assets) – Ukazatel se zabývá měřením výkonnosti podniku bez daňové zátěže a zadlužení. Doporučené hodnoty velmi dobré rentability se pohybují mezi 12 - 15 % a ucházející rentabilita mezi 10 - 12 %. (10)

„ROA je ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku nazávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen.“ (8)

$$ROA = \frac{EBIT \times (1-t)}{Aktiva} \times 100$$

Vzorec 2: ROA (8)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity) – Změřením ROE zjistíme výnosnost kapitálu, čistého zisku, který byl vložen společníky společnosti. Vybraný ukazatel lze aplikovat pouze na úrovni celé firmy. Zjištěná hodnota by se měla pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých dluhopisů. (5)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100$$

Vzorec 3: ROE (10)

Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Investment) - Tento ukazatel měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku společnosti. (9)

Jeho vypovídající hodnota je kolik Kč připadá na korunu celkového kapitálu?

$$ROI = \frac{EAT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Vzorec 4: ROI (10)

2.6 Měření výkonnosti konkurence - Benchmarking

Benchmarking je v literatuře uváděn jako nejčastěji doporučovaná metoda měření výkonnosti konkurence. Manažeři českých společností ho často chápou jako průmyslovou špionáž, což není správné. Benchmarking musíme chápat jako plně etický proces. (5)

2.6.1 Pojem a význam benchmarkingu

Na vzniku benchmarkingu se podílela společnost Xerox, která uvedla i prvotní definici pojmu. V současné době je však definice zastaralá, proto budeme benchmarking chápat jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ (6)

Základní, zásadní údaje

- jedná se o součást strategického managementu;
- posuzujeme sílu konkurence na základě měření (vhodně zvolených ukazatelů výkonnosti);
- srovnáváme a měříme to, co si zasluhuje pozornost (slabé stránky);
- získáváme informace pro další možnosti zlepšení výkonnosti podniku.

Členění dle předmětu benchmarkingu

Konkurenční – je využíván tam, kde jsou různí výrobci se stejnými produkty. Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu. Vyhodnocení je založeno na srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, jako jsou například: úroveň jakosti, produktivnost zaměstnanců, náklady, plánování výroby, organizace práce, technologie a způsob řízení.

Funkcionální – zde je srovnávána funkce určitých podniků. Porovnat můžeme například bezpečnostní garance u zábavných parků s atrakcemi.

Procesní – benchmarking je prováděn u určitého procesu společnosti vůči podniku, který obdobný proces zabezpečuje. (6)

Členění dle místa uskutečnění benchmarkingu

Interní – jedná se o benchmarking, který se provádí v rozsahu jednoho podniku mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo obdobné procesy a funkce. Toto provedení však není možné v malých a středních podnicích, protože výkon stejných nebo obdobných činností na různých místech je mizivý. Základem pro interní benchmarking je i vysoká úroveň komunikace uvnitř celé společnosti.

Literatura uvádí, že se jedná o nejjednodušší typ provedení benchmarkingu, z toho důvodu, že získání podkladů pro zpracování je snadné. Jeho vypovídající hodnota je tím však postižena, a nemá pro společnost odpovídající přínos ke zlepšení výkonnosti.

Externí – zde dochází ke srovnávání a měření s jinou obdobnou společností. Daný typ benchmarkingového zkoumání je vhodný pro malé a střední společnosti.

Benchmarking je pro obdobnou společnost stejně výhodný jako pro naši analyzovanou, z důvodu zjištění informací pro zlepšování v určité oblasti.

Praktický význam

- snazší pochopení požadavků odběratelů;
 - nastavení pravdivého zrcadla (odvrácení od předchozích zkušeností a historických dat);
 - odhalení informací pro top management ke zjištění objektivního postavení společnosti na trhu;
 - určení silných a slabých stránek na základě nalezení správných ukazatelů měření výkonnosti a produktivity;
 - zlepšování výkonnosti firmy za předpokladu přiznání a přijetí zjištěných chyb.
- (8)

2.6.2 Metodika benchmarkingu

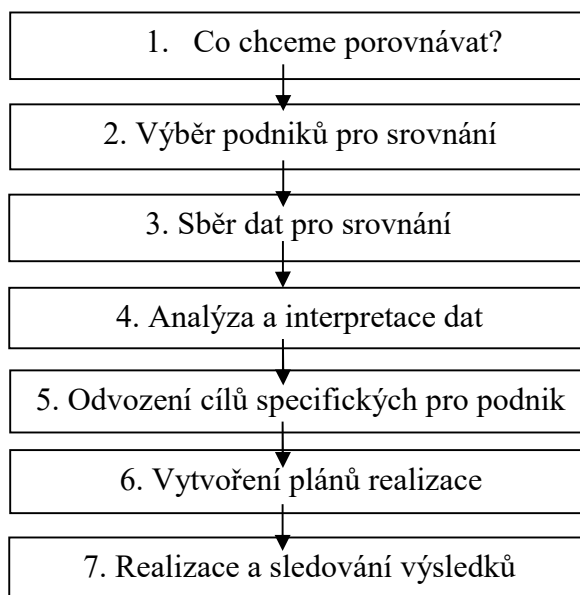
Jedná se o neuzavřený postup, v němž neexistuje jednoznačná metodika ke správnému provedení benchmarkingu. Proces je složen z několika dílčích kroků, nejčastěji deseti-krokový algoritmus se čtyřmi hlavními tituly, jako jsou plánování, analýza, integrace a realizace.

Plánování: identifikace objektu benchmarkingu, identifikace partnera pro porovnání, výběr metody sběru dat, sběr dat;

Analýza: vyhodnocování dat, definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti;

Integrace: komunikace výsledků, stanovení cílů zlepšování;

Realizace: plánování projektu zlepšování, realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků, rekaliibrace úrovně výkonnosti.



Obrázek 1: Proces benchmarkingu (8)

Identifikace objektu benchmarkingu – o této činnosti rozhoduje vždy vedení společnosti a jedná se o prvotní krok při porovnávání s konkurencí. Nejdůležitějším rozhodnutím v tomto kroku je správné zvolení benchmarkingového zaměření. Dané zaměření by mělo vycházet ze slabých stránek společnosti.

Činnosti, které vedou k odhalení slabých stránek

- systematický proces, sebehodnocení;
- interní audity
- externí audity realizované různými zákazníky
- analýzy spojené s chápáním odběratelů (reklamace, stížnosti)
- analýzy nákladů v procesech

Identifikace partnera pro srovnávání – je výchozím krokem. Tato činnost je však velmi náročná a důležitá. Pro správnou identifikaci partnera bychom měli využít co nejvíce nepředpojatých informačních zdrojů, jako jsou: výsledky spotřebitelských testů, workshopy, clearinghouses, internet a další.

Výběr metody sběru dat – aby benchmarkingové zkoumání mělo korektní vypovídající hodnotu, musí být podloženo objektivními informacemi. Tyto informace lze získat z dotazníků, interview s partnery anebo pozorováním přímo na pracovišti.

Sběr dat – lze rozčlenit podle toho, kdy dochází k jejich uskutečnění. Členíme je na činnosti těsně před vlastním sběrem dat (určení doby trvání, příprava dokumentace), při sběru dat (zaznamenávání skutečností, navazování kontaktu se zástupci) a těsně po skončení sběru dat (poděkování, předání prvních výsledků).

Vyhodnocování dat – zjištěná data mají podobu vypočítaných ukazatelů výkonnosti, jsou tedy kvantifikovatelné. Cílem benchmarkingu je určení mezer ze zjištěných hodnot jak naší, tak i konkurenční firmy. Presentace těchto výsledků může mít následující formu: stanovení mezer ve výkonnosti tabulkovou formou nebo stanovení mezer ve výkonnosti formou grafů.

Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti – význam tohoto kroku je stanovení si budoucí „latky“ vlastní výkonnosti, která by měla být reálně v budoucnosti překročena. Dané rozhodnutí musí vyplynout z hodnotící zprávy, kterou sestavuje benchmarkingový tým.

Komunikace výsledků benchmarkingu – v této části dochází ke zpracování výše uvedených informací do závěrečné hodnotící zprávy a následné předání řediteli společnosti. Vedoucí se po prostudování zprávy rozhodne o zadání projektu zlepšování. Tento projekt by měl být sestaven ve dvou variantách, v neměnné variantě, tedy že současný stav ponechá beze změny a ve variantě, že zjištěné nejlepší přístupy z hodnotící zprávy zavede do prostředí firmy. (6)

2.7 Balanced Scorecard (BSC)

Finanční manažeři by měli zohlednit vedle finančních hledisek výkonnosti podniku i nefinanční aspekty, které mohou omezit potenciál firmy v budoucnosti. Nefinanční měřítka výkonnosti vycházejí ze systému strategických výkonnostních měřítek, které ovlivňují hodnotu podniku a jsou zabudovány v konceptu Balanced Scorecard. Tyto měřítka identifikovali pánové Kaplan a Norton.

BSC rozšiřuje finanční měřítka původní výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Předpokladem je, že cíle a měřítka jsou napojeny na základní firemní vizi a strategii a jejím dalším úkolem je sledovat výkonnost podniku dle čtyř hledisek: finančního, zákaznického, interních procesů, učení se a růstu. (8)

Autoři konceptu BSC dělí ukazatele výkonnosti na ukazatele předstihu a zpoždění.

Ukazatele předstihu – jedná se o hybné ukazatele, které jsou rozhodující pro úspěšnost firmy. Hovoříme o kauzální vazbě.

Ukazatele zpoždění - formulují dosaženou skutečnost. Odráží minulost a ve vztahu k hybným ukazatelům vystihují následek dějů a procesů. (5)

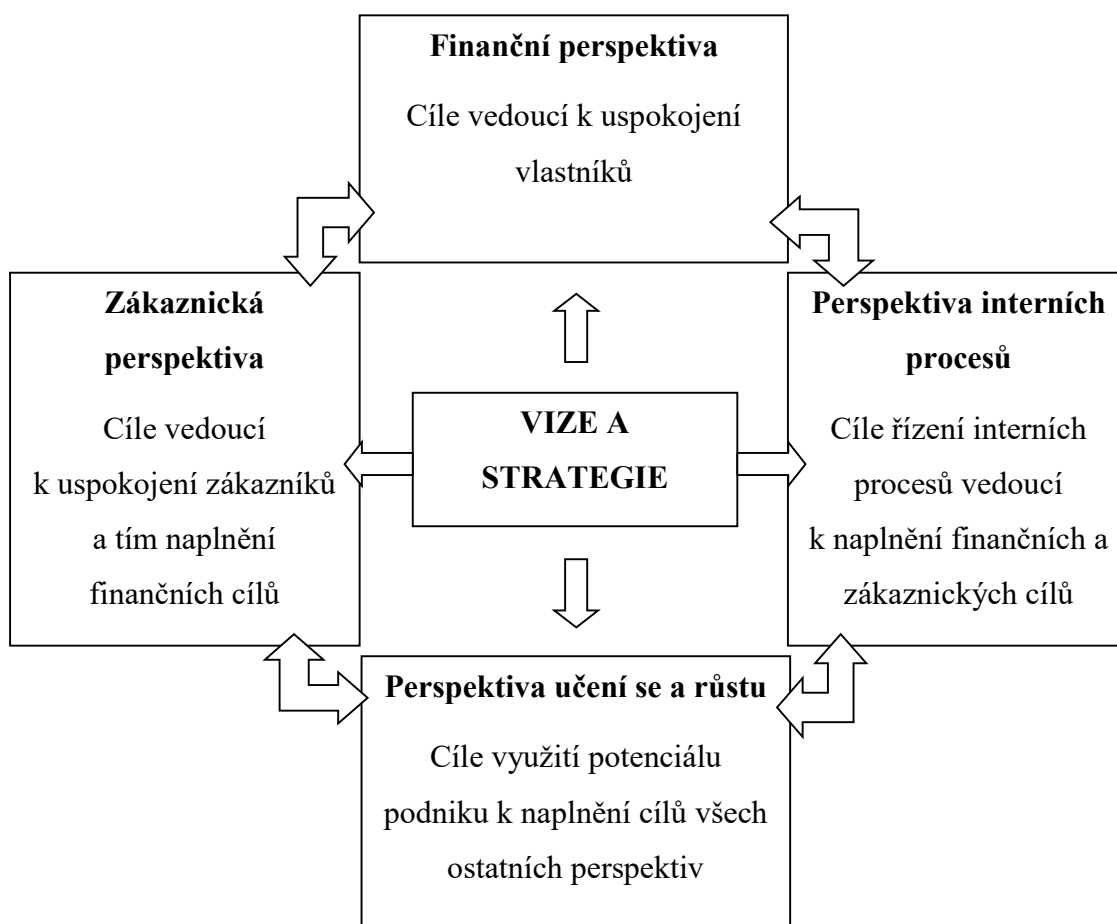
Kaplan a Norton zdůrazňují, že v BSC se nejedná pouze o systém měřítek, ale je možné je použít v podobě strategického manažerského systému. „*Měřítka BSC mohou sloužit k vyjasnění vize a strategií podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci a k zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se.*“ (8)

2.7.1 Proč podniky potřebují BSC?

„Pokud to nelze změřit, nelze to ani řídit“. Tento způsob měření výkonnosti působí na chování lidí ve firmě i mimo ni. Pokud chce společnost v dnešní době prosperovat, musí zvolit řídicí a měřicí systém pro ni vhodný, tedy vycházet ze svých strategií a schopností. Měřicí systém BSC udává kritický přehled o manažerské a podnikové výkonnosti. (11)

2.7.2 Perspektivy konceptu Balanced Scorecard

Při popisu vycházejme z následujícího obrázku, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé perspektivy modelu BSC s vytipováním generátorů hodnoty a klíčových měřítek.



Obrázek 2: Perspektivy konceptu BSC (8)

Finanční perspektiva – úkolem je zde sledování spokojenosti vlastníků, pomocí zhodnocení jimi vložených prostředků. Společně s výše uvedeným hodnotíme i čistou současnou hodnotu, která je základním kritériem pro hodnocení podnikání. Jelikož jsou finanční ukazatele důležité pro zhodnocení ekonomické efektivnosti, tak finanční perspektivu systém Balanced Scorecard zachovává. Všechny cíle a další perspektivy BSC by měly směřovat k dosažení cílů finanční perspektivy, kterými mohou být ROE, EVA, provozní zisk.

Zákaznická perspektiva – V perspektivě zákaznické jde o zaměření se na zákazníka. Do klíčových měřítek lze zařadit spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků a udržení zákazníků. Růst podílu na trhu společně se ziskem můžeme tedy předpokládat, jestliže vyhovíme požadavkům zákazníků, a ti na základě spokojenosti přilákají nové zákazníky, např. pomocí ústní reklamy. Zákaznická perspektiva je tedy provázána s finanční pomocí dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků. (11)

Perspektiva podnikových procesů – Interní procesy je třeba řídit co nejehospodárněji, avšak společně se splněním požadavků odběratelů. Vycházejme proto z interního hodnotového řetězce:

- Inovační proces – zde dochází k hledání možností jak zlepšit užitečnost výrobků z hlediska požadavků odběratelů. Zjištěné informace, požadavky se následně zakomponují do návrhů, vývoje či zlepšování výrobků.
- Provozní proces – je započat objednávkou a ukončen dodávkou zboží zákazníkovi. Důležitými parametry ke sledování jsou zde doba splnění dodávky, spolehlivost provozního procesu a náklady na proces.
- Poprodejní proces – neboli doba obratu pohledávek. Za jak dlouho (počet dnů) nám bude uhrazena cena dodávky.

Berme v této perspektivě na zřeteli vážnost těchto parametrů: měření nákladů, kvalitu procesů a dobu cyklu.

Perspektiva učení se a růstu – Pokud chce společnost dosáhnout opravdu velkých finančních a zákaznických cílů musí být schopna učit se a růst. Daná perspektiva je však nákladná v podobě investic do lidí, systémů a procesů, které jsou jádrem podniku. Mezi klíčová měřítka řadíme znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalitu informačních systémů, motivaci a delegování pravomoci.

V této části se charakterizují budoucí předpoklady a potenciál společnosti.

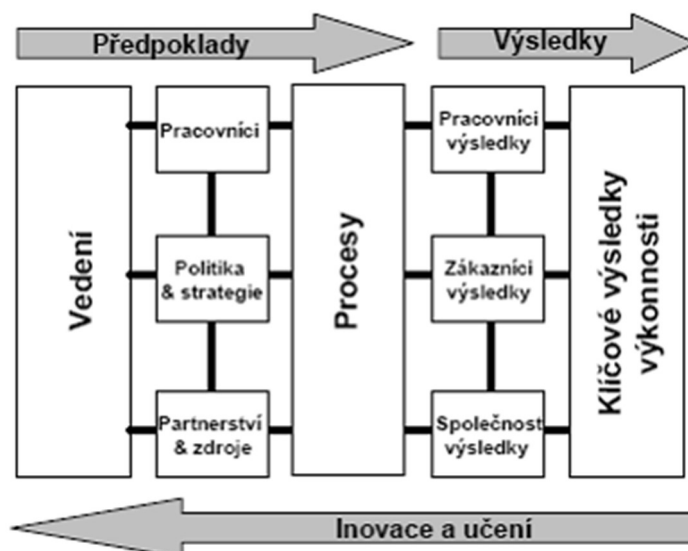
- Schopnosti a spokojenost zaměstnanců – závisí na produktivitě. Hodnota společnosti je značně ovlivněna tržbami, ziskem nebo přidanou hodnotou připadajícího na zaměstnance.
- Informace – aby produktivita práce zaměstnance byla co nejefektivnější, musí mít pracovník k dispozici všechny informace, které souvisejí s jeho výkonem práce, z ostatních perspektiv.
- Motivace – forma „popohnání“ zaměstnanců k růstu hodnoty firmy. (8)

2.8 EFQM Model Excellence

Jako prostředek sebehodnocení firmy je možné u měření výkonnosti také uplatnit EFQM Model. Management společnosti může na tomto základě stanovit, zda se podnik vyvíjí správným směrem a identifikovat místa pro další zlepšení. Model EFQM a jeho výstupy mohou sloužit jako podklad pro strategické plánování.

Model hodnotí na základě následujících oblastí, zda došlo ke stálému zlepšování:

- Orientace na dosahování výsledků
- Orientace na zákazníka
- Jasná strategie a vedení
- Procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti
- Rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců
- Zavádění inovací a zlepšování
- Rozvoj vztahů s partnery
- Odpovědný přístup k zaměstnancům, odběratelům i firmě (6)



Obrázek 3: EFQM Excellence Model (6)

Model má devět hlavních kritérií. Dobré výsledky společnosti formuluje prvních pět kritérií, hodnocení podniku z hlediska dosažených výsledků a cílů připadá poté na zbylé čtyři kritéria. (6)

Kritéria

1. Jedná se zde o vůdčí roli managementu společnosti;
2. v druhém kritériu jsou manažeři zodpovědní za firemní strategii a plány;
3. manažeři obstarávají finanční, informační a materiální zdroje;
4. společně s lidskými zdroji;
5. bez těchto zdrojů by společnost nemohla existovat.
6. Při hodnocení se bere největší zřetel na požadavky zákazníka;
7. nesmíme však zapomínat i na spokojenost zaměstnanců;
8. společně se vztahem k okolí, kde společnost působí.
9. V závěrečné fázi se zaměřujeme na měření dosažených výsledků firmy, jak finančních, tak i nefinančních.

Jedná se tedy o ucelenou analýzu firmy a všech jejích procesů a činností, kterou nelze získat z žádného statického modelu systému managementu jakosti podle ISO norem.

EFQM Model má obecný charakter a s jeho modifikacemi je aplikovatelný ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost a sortiment určený k prodeji.

Nyní uvedu přehled správného využití jednotlivých konceptů.

BSC

- zlepšení rozhodování manažerů a pochopení příčiny a důsledků
- propojení operativních aktivit se strategickými prioritami založenými na vizi
- zaměření se více na budoucí strategické akce, než na hodnocení minulosti
- komunikace v podniku

EFQM

- kontrola výkonnosti podniku společně s identifikací jeho silných/slabých stránek
- iniciace a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti
- využití externího benchmarkingu (8)

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EXVALOS

V této části Vás seznámím se základními údaji o společnosti, sídlem, předmětu podnikání, organizační struktuře, dále se sortimentem prodávaného zboží a strategií společnosti.

Dále bude provedena situační analýza, která je složena z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, analýzy faktorů „7 S“ a analýzy SWOT.

3.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:

EXVALOS, spol. s r.o.

Sídlo:

Lanškroun, Dobrovského 367, 563 01

Právní forma podnikání:

Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo:

48151599

Předmět podnikání:

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. (16)

Společnost EXVALOS spol. s r. o. (dále jen „Exvalos“) vznikla roku 1992, kdy se jednatel této společnosti rozhodl zabývat velkoobchodem valivých ložisek. Původní název společnosti byl Valos spol. s r. o., tento název vyplývá z valivých ložisek a byl změněn v roce 1995, kdy do firmy vstoupili dva další společníci.

Podnik v začátcích svého působení na trhu prodával pouze v malém rozsahu, změna nastala až po pěti letech od vstupu nových společníků. Tato situace byla zapříčiněna novou rostoucí a stálou klientelou zákazníků. V této době se vedení společnosti rozhodlo otevřít prodejnu a nezasílat ložiska pouze zásilkovou službou. Nový zákazníci

umožnili s rostoucím ziskem podniku nakoupit a rozšířit sortiment zásob. V roce 2001 se společnost Exvalos rozhodla investovat do nové budovy, která svými prostory je vhodnější pro velkoobchod. V budově vznikly nové kancelářské prostory, prostornější sklady a prodejna. Společnost v současné době rozšiřuje svůj sortiment nejen o valivá ložiska, maziva, klínové řemeny ale i o hadicové spony. Díky svému velkému sortimentu zásob dokáže společnost uspokojit poptávku každého českého i zahraničního zákazníka na jednom místě.

Společnost se nachází ve východních Čechách v Pardubickém kraji, v malém ale průmyslově rozvíjejícím se městě Lanškroun. Podnik zde má početný odběr díky velkému množství akciových společností i malých odběratelů, kteří se zabývají strojírenstvím. Sortiment podniku je rozsáhlý se zaměřením právě pro tyto korporace a mnoho dalších. Budova společnosti sídlí na ulici Dobrovského 367. Tato poloha je pro podnik významnou silnou stránkou, protože se nachází na hlavní silnici směrem do Polska a není zde problém podnik najít a díky rozsáhlé parkovací ploše i zaparkovat.



Obrázek 4: Logo společnosti (17)



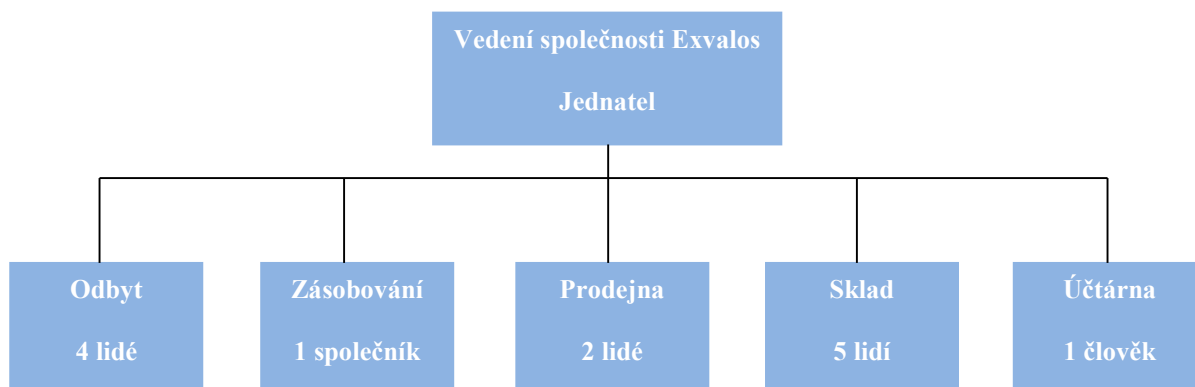
Obrázek 5: Hlavní budova společnosti Exvalos (vlastní archiv)

3.2 Organizační struktura

Společnost Exvalos se řadí do malých podniků a zaměstnává čtrnáct zaměstnanců. Má funkcionální organizační strukturu. Tato organizační struktura se vyznačuje sdružováním zaměstnanců se stejnými úkoly a činnostmi. Rozhodování a plánování probíhá na nejvyšších úrovních vedení společnosti.

Nejvyšší úroveň v podniku zastává jednatel společnosti, který konzultuje svá rozhodnutí se svými dvěma společníky. V podniku nejvíce působí jednatel společnosti pan Jaroslav Cach, který je zodpovědný za prodejnu, sklad a celý chod podniku a jeden ze společníků Jan Válka, který zastává místo osoby zodpovědné za objednávání zboží, reprezentuje společnost na veřejnost a spravuje chod informačního systému. Společnost Exvalos má svůj odbyt, ve kterém zaměstnává čtyři zaměstnance. Ti se starají o komunikaci se zákazníkem a následně sestavují objednávky či zakázky. Posléze tyto objednávky posílají do expedičního oddělení, kde se sumarizují a jsou připraveny k exportu. V expedičním oddělení je zaměstnáno pět zaměstnanců. Pro drobný prodej slouží prodejna se dvěma zaměstnankyněmi. Účetní podniku dále zajišťuje úplnost dokladů v zásilkách.

V organizaci funguje jak formální, tak i neformální organizační struktura. Je to způsobeno velikostí podniku. Proto vztahy k vyšší organizační jednotce jsou autoritativní a klidné.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

3.3 Sortiment prodáváného zboží

Společnost Exvalos, nabízí ložiska a výrobky několika značek: SKF, NSK, ZKL, NORMA, TOTAL, BAHCO, LOCTITE, MOLYKOTE, HF MARKET, FBJ a další. Společnost Exvalos, nabízí ucelený sortiment ložiskové techniky. Ložiska kuličková, válečková, soudečková, jehlová, kuželíková, kluzná, kloubová ložiska a hlavice, lineární ložiska a vodící tyče, kuličkové šrouby, válečkové šrouby a další. Doplňkový sortiment tvoří mazací tuky, montážní a demontážní pomůcky, centrální mazací systémy, segerové pojistky, hadicové spony, lepidla a tmely a mazací technika.

Společnost Exvalos, prodává: valivá ložiska, ložiska pro vřetena obráběcích strojů, kluzná ložiska, lineární vedení, kuličkové šrouby, gufera, klínové řemeny, nářadí, mazací lis, mazničky, řemenice, řetězová kola. Nabízí hadicové spony, stahovaky ložisek, lepidla, pouzdra KU KX, teploměry, endoskop, indukční ohřívač, termovizní kamera, stroboskop. (17)



Obrázek 7: Prodávané značky zboží (17)

3.4 Vývoj tržeb a odhad tržního podílu celkem

Exvalos je obchodní společnost, zabývající se prodejem ložisek a hadicových spon. Jedná se o velkoobchod, kde podnik nedosahuje zisku zásadně výrobou. Tržby za prodej zboží činily 31 mil. Kč v roce 2009, přesto že v tomto období byla hospodářská krize, která společnost nijak nezasáhla. Tento růst je způsoben tím, že podnik prodává své zboží i do zahraničí. Proto v roce 2010 tržby za prodej zboží činily 38 mil. Kč. V dalších letech tržby stále rostly, 45 mil. Kč v roce 2011, 50 mil. Kč v roce 2012, 52 mil. Kč v roce 2013, 62 mil. Kč v roce 2014 a 66 mil. Kč v roce 2015.

Společnost byla do června roku 2014 oficiálním distributorem firmy SKF, která patří, vzhledem k dvaceti-pětiprocentnímu podílu na celosvětovém trhu s valivými ložisky, k předním světovým výrobcům valivých ložisek. V Pardubickém kraji se nachází 13 prodejců valivých a kuličkových ložisek. Tito prodejci nedistribuuji do zahraničí, jedná se o maloobchody. V současnosti se společnost nachází mezi nejlepšími prodejci ložisek ve východních Čechách. Konkurence vzhledem k velkému množství sortimentu podniku není příliš ohrožující. Odhad celkového tržního podílu v místě, kde společnost působí je přibližně 5 %.

3.5 Strategie společnosti

Hlavním cílem společnosti je vyjít vstříc všem běžným i specifickým požadavkům zákazníků. Prvořadým cílem firmy Exvalos je uspokojit potřeby svých zákazníků zbožím nejvyšší kvality v konkurenci schopných cenových relací a jeho dodáním následující den. (17)

Strategií společnosti je dosahovat co nejvyššího zisku, a to na základě co nejvyššího prodeje. Společnost každý měsíc optimalizuje a vyhodnocuje pomocí grafů svoje sklady, aby docházelo k efektivnímu obratu zboží. Nákupčí upravuje objednávku zboží na sklad tak, aby byla sestavena z nejčastěji prodáváného zboží. Společnost se snaží stále rozšiřovat svůj sortiment, zároveň se skladovými prostory, aby dokázala vyhovět většině svých zákazníků. Odběratelé požadují rychlé vyřízení svých objednávek a společnost Exvalos je schopna ihned vyskladnit 75 % svého nabízeného sortimentu a zaslat zákazníkovi. Společnost se snaží o vysokou dostupnost svého rozsáhlého sortimentu. Podnik se zaměřuje především tedy na cenu zboží, rychlost dodávky a spokojenost svých odběratelů.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V této části diplomové práce se budu zabývat strategickou analýzou, která se skládá z analýzy obecného prostředí analýzy SLEPT, analýzy oborového prostředí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy „7 S“. Celkové vyhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb zobrazuje SWOT analýza.

4.1 Analýza obecného okolí

V této podkapitole vypracuji analýzu vnějšího prostředí zkoumané společnosti pomocí analýzy SLEPT. Při aplikaci se budu zabývat všemi faktory, které mohou mít vliv na finanční situaci podniku. Mezi něž patří: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

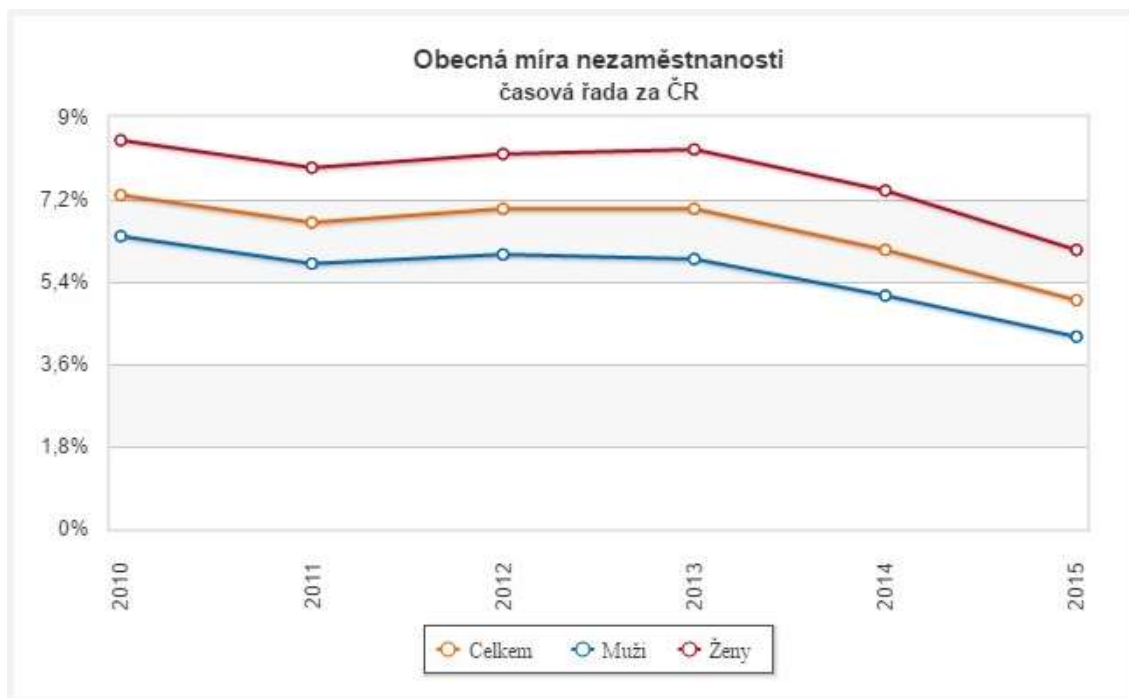
Sociální faktory

Sociální prostředí je nejsnáze zpracovatelnou součástí SLEPT analýzy, z důvodu již vytvořených podkladů od statistického úřadu (demografické ukazatele, trendy životního stylu, míra nezaměstnanosti, vzdělávací instituce, etnické a náboženské otázky). Tato část analýzy je nejdůležitější pro prodejce koncovým spotřebitelům, kde se také řeší oblast medií především vnímání reklamy. (18)

Společnost Exvalos sídlí ve městě Lanškroun, které má okolo 10 000 obyvatel. Podnik se snaží zvýšit o sobě povědomí na základě firemních materiálů, a dále také hlasovým vysíláním východočeského rádia. Lanškroun se nachází v průmyslové oblasti Pardubického kraje, které se zabývá zejména strojírenským a elektrotechnickým průmyslem. Tento druh průmyslu byl ve městě započat díky závodu Tesla Lanškroun. Vzdělávací instituce, střední školy, nabízejí studijní obory především v tomto zaměření.

Míra nezaměstnanosti ve městě Lanškroun byla v roce 2015 4,2% (republikový průměr 6,2%) za tato čísla můžeme vděčit stabilnímu zázemí zahraničních a českých společností, mezi něž patří AVX Czech Republic s. r. o., SCHOTT packaging s. r. o., INA Lanškroun s. r. o., LUX-IDent s.r.o., Soma engineering s. r. o., Forez s. r. o. a mnoho dalších firem. Ve výzkumu Město pro byznys, v pardubickém kraji, město

Lanškroun obsadilo druhé místo. Životní úroveň občanů města je díky těmto firmám na vysoké úrovni.



Obrázek 8: Obecná míra nezaměstnanosti (21)

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory hodnotí politickou stabilitu vlády (jak často dochází ke změně) i stabilitu legislativního rámce (omezení v podnikání, ekologická legislativa). Důležitý je také obsah, jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se zde všechny zásadní zákony důležité pro oblast, kde společnost působí, stejně jako chování regulačních orgánů (rozhlasové a televizní vysílání). (18)

Podnikatelské prostředí v České republice je ovlivněno zejména legislativou České republiky a předpisy EU, kterými se společnost musí řídit. Dále je podnikatelská činnost řízena celkovou politikou dané země. Společnost však ovlivňuje i legislativa zahraničních států, od kterých nakupuje své zboží. V současné době je vláda stabilní a nemá vliv na podnikatelskou činnost.

Zákony, kterými se řídí obchodní korporace

- zákon č. 90/2012 Sb. – o obchodních korporacích (společně se zákonem č. 89/2012 Sb. – nový občanský zákoník)
- zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce
- zákon č. 586/1992 Sb. – daň z příjmu
- zákon č. 235/2004 Sb. – daň z přidané hodnoty
- zákon č. 16/1993 Sb. – daň silniční
- zákon č. 563/1991 Sb. – o účetnictví

V platném znění.

Ekonomické faktory

Zaměřuje se na otázky daní, mezi něž patří: daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty, spotřební daně atd. Dále i výše úrokových sazeb a makroekonomické ukazatele (HDP, míra inflace, měnová stabilita). Ekonomické prostředí je důležité zvláště pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. (18)

Tímto prostředím je společnost značně ovlivněna. A to především cenovou konkurencí ostatních společností zabývajících se stejným prodejem zboží a úrokovými sazbami. Od roku 2015, společnost splácí úvěr ve výši 3 mil. Kč (doba splatnosti 4 roky) za nový skladovací prostor. Tato výška úvěru, však podnik zásadně nezatěžuje. Vedení společnosti si zakládá na tom, aby struktura kapitálu byla z větší části tvořena vlastním kapitálem.

Obrázek 9, vývoj míry inflace značí, že do roku 2013 se Česká republika pohybovala v rozmezí 1 – 2 %, tato skutečnost vypovídá o zdravé české ekonomice.

Rok															
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Obrázek 9: Vývoj míry inflace (22)

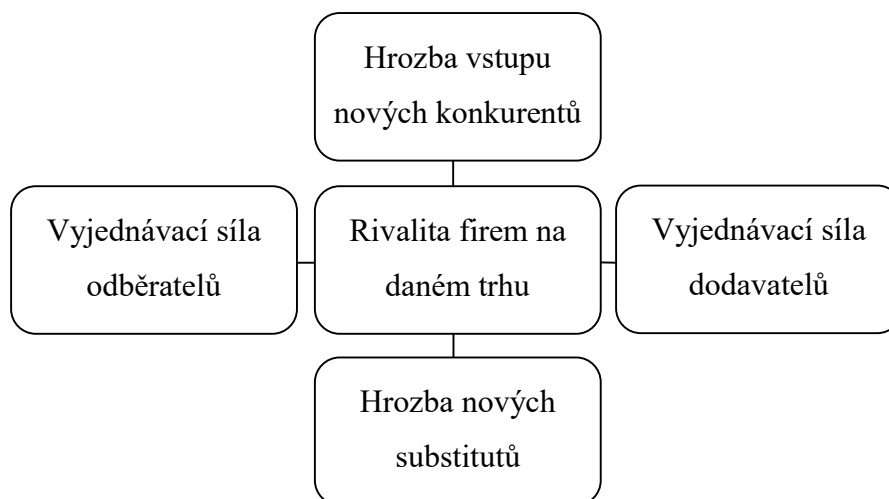
Technologické faktory

Do technologického prostředí spadají otázky infrastruktury, podpory výzkumu a vývoje, stavu rozvoje a zaměření průmyslu. Částečně sem spadá i oblast průmyslového vlastnictví (patenty), legislativa zabývající se regulací průmyslu a ekologie (obchod s emisními povolenkami). (18)

Společnost se řadí mezi malé obchodní podniky s malým počtem zaměstnanců, kde není primární potřeba podniku investovat do výzkumu a vývoje, poněvadž se zabývá především nákupem zboží s následným prodejem. Jako nevýrobní podnik společnost znečišťuje životní prostředí jen z malé části, a to používáním svých motorových vozidel. Společnost se snaží zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců pomocí školení od dodavatelských firem na nové produkty a dále od nich získává návrhy pro zlepšení podnikatelské činnosti. Dále se podnik snaží o svůj neustálý rozvoj, např. ve skladovém hospodářství moderními technologiemi. Tento technologický pokrok je nezbytný pro budoucí růst výkonnosti podniku.

4.2 Analýza oborového okolí

Porterův model slouží k analýze oborového okolí firmy a definuje odvětví jako ziskové, přitažlivé pro nového podnikatele. Před vstupem do daného odvětví musí společnost analyzovat pět dynamických faktorů, konkurenčních sil. Tyto síly určují atraktivnost prostředí pro podnik a také ovlivnění jeho strategické pozice. Musíme si však uvědomit, že ne všechny síly budou mít stejnou důležitost pro konkrétní odvětví. Porterův model umožňuje tedy podniku vstupovat do struktury odvětví a určit rozhodující faktory pro konkurenci. (18)



Obrázek 10: Porterův model pěti konkurenčních sil (14)

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla u zákazníků je vysoká především ve snižování ceny. Je to způsobeno velkou konkurencí v okolí podniku. Společnost se snaží svým odběratelům vyhovět s jakýmkoliv požadavky na zboží díky svému širokému sortimentu zásob, a proto není problém uspokojit zákazníka se všemi jeho objednávkami na jednom místě. Pozice odběratelů přepočítaná do zásilek každého dne činí 10 menších zásilek v hodnotě stovek Kč a několik zásilek v hodnotě desítek tisíc Kč. Většina velkých odběratelů je stálých a je zde i možnost uplatnění velkoodběratelské slevy. Patří mezi ně odběratelé z České republiky, Slovenské republiky, Itálie, Polska a Německa. Konkrétněji společnosti Olšanské papírny a. s., Komfi Lanškroun, Gufero a další, tito zákazníci odebírají přibližně v částce 100 000 Kč za měsíc, což tvoří 20 % z celkového odběru. Společnost je schopna objednávat zboží v jakémkoli množství, kvalitě i ceně. Malí odběratelé mají možnost nakupovat přes e-shop, který tvoří malou část obrátu. Tyto konkurenční výhody zaručují podniku místo na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Velikou výhodou společnosti je existující mezipodnikový IS, který spojuje a vytváří obchody mezi společnostmi a blízkými dodavateli. Podnik zde může objednávat ložiska a ostatní prodávající sortiment vyjma zboží z Asie, s minimální marží od ostatních stálých a ověřených dodavatelů a naopak. Mezi dodavatele používající IS patří Unikol s. r. o. a

další. S těmito dodavateli je společnost schopna domluvit dobu dodání, cenu i platbu faktur. Společnost není závislá pouze na jednom dodavateli, protože distribuuje různé zboží, různé kvality, ceny a množství. Společnost prostřednictvím IS obchoduje pouze v České republice, což tvoří 90 % obrátu. Část sortimentu je nakupována z Asie.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro nové potenciální konkurenty je obtížné vstoupit na trh, proto tato síla nepředstavuje významnou hrozbu pro podnik. Daný fakt je zapříčiněn dlouholetou existencí firmy Exvalos na trhu, jejím širokým sortimentem, výhodnou cenovou relací a v neposlední řadě vysokými vstupními investicemi. Společnost si za svých 25 let existence vybudovala zvučné jméno a zákazníci tedy dávají přednost ověřenému prodejci, před začínajícím. Možnost získání nových zákazníků je pro novou společnost mizivá, většina potencionálních zákazníků je již rozebrána mezi současné podniky. Nový podnik by byl nucen najít složitý přístup k distribučním řetězcům a také k vytvoření úplně nových potencionálních zákazníků, kteří v daném okolí nejsou. Proto je tedy společnost zasazena do trhu, kde jsou vstupní bariéry vysoké.

Hrozba nových substitutů

Sortiment společnosti Exvalos je tak rozmanitý, že představuje jak levnější sortiment zboží tak i dražší. Zákazníci mají veliký výběr v kvalitě a ceně zboží. Odběratelé velkých výrobních podniků preferují dražší a kvalitnější značku (SKF). Zákazníkům, kteří nakupují pouze do domácností, postačuje produkt nižší kvality z důvodu menšího nároku na speciální vlastnosti zboží. Společnost tedy není ohrožena substituty. Strategií podniku je však se zabývat především kvalitnějšími produkty pro velké výrobní podniky. Tyto zakázky přináší vyšší zisk a dlouholetou spolupráci.

Rivalita firem na daném trhu

Výše rivality v oblasti, kde společnost podniká je střední až mírně vyšší. Je to zapříčiněno tím, že podnik působí v Pardubickém kraji, ve městě, které se zaměřuje na strojírenský průmysl a je zde velké množství firem, které nabízí stejný nebo totožný

sortiment zboží. Mezi stávajícími konkurenty je silný konkurenční boj, zejména s podniky Arkov a ELO Toman, kteří se zabývají stejným sortimentem zboží. Boj vzniká především kvůli prodejním cenám, kde se konkurenti předhánějí. Na trhu se však nevyskytuje jeden dominantní konkurent. Konkurenční rivalita je i snížena vyššími počátečními náklady na zahájení činnosti, které mohou potencionální konkurenty odradit. Podnik se tedy stále snaží rozšiřovat svůj sortiment a zlepšovat kvalitu služeb, aby uspokojil co nejvíce budoucích a současných zákazníků.

4.3 Analýza faktorů „7 S“

Tento model spadá do skupiny strategických modelů řízení vývoje společnosti. Daná analýza je složená ze sedmi klíčových faktorů, které umožňují určit úspěch společnosti.

Strategie

Společnost Exvalos je menším podnikem, který je vlastněn třemi společníky. Primárním dlouhodobým cílem společnosti je udržení stávajícího podílu na trhu. Společnost má výhodu, že na trhu působí již dlouhou dobu a tím si vybudovala nejenom zvučné jméno, ale i stabilní okruh odběratelů. V rámci zkvalitňování služeb za účelem naplnění dlouhodobé strategie podniku, společnost zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb a sortiment, jenž nabízí.

Podnikatelská strategie – společnost byla založena za účelem neustálého zvyšování hodnoty podniku a dosahování zisku.

Obchodní strategie – stále rozšiřovat sortiment zásob o speciální produkty, aby bylo uspokojeno co nejvíce odběratelských, zákaznických požadavků.

Finanční strategie – rozmach, zvětšování firmy co se týče skladovacích míst společně s malými výrobními prostory, avšak nepodcenit úvěrové zadlužení.

Personální strategie – zaměstnávat kvalifikované, vzdělané osoby v oboru.

Struktura – Společnost má tři společníky, z nichž jeden je jednatel společnosti. Společnost Exvalos se řadí do malých podniků, který zaměstnává třináct zaměstnanců. Má funkcionální organizační strukturu. Tato organizační struktura se vyznačuje

sdužováním zaměstnanců se stejnými úkoly a činnostmi. Společnost navenek zastupuje jednatel společnosti. Ve společnosti se nachází obchodní, expediční a účetní oddělení. Jako samostatné oddělení můžeme brát v úvahu i prodejnu společnosti.

Systém řízení – Podnik má vlastní na míru dělaný IS, ve kterém eviduje skladové hospodářství, prodej zboží za hotové, vydané faktury a další. Účetní program má též speciálně vytvořený pro jejich účel.

Styl řízení – Jednatel společnosti prosazuje direktivní (autoritativní) styl řízení. Rozhodování a plánování probíhá na nejvyšších úrovních vedení společnosti. Zaměstnanci podniku mají jasně stanovené pravomoci a rozsah činností, které musí plnit.

Spolupracovníci – Ve společnosti je nutná vysoká znalost legislativy spojená s dovozem zboží a jeho dalším prodejem. Je nezbytná pečlivost při přístupu k evidenční činnosti a všech s prodejem spojených činností. V organizaci funguje jak formální, tak i neformální organizační struktura. Je to způsobeno velikostí podniku. Proto vztahy k vyšší organizační jednotce jsou autoritativní a klidné. Podnik pořádá každoročně splnění, a také akceptuje narozeninovou oslavu zaměstnance v pracovní době. Tuto oslavu připravuje zaměstnanec sám na svoje náklady.

Schopnosti

Měkké dovednosti – zde je zařazeno sociální vnímání, které podnik využívá při tvorbě svých objednávek. Zaměstnanec se musí vcítit do zákazníka a vyhovět všem jeho specifickým požadavkům.

Tvrdé dovednosti – sem řadíme odborné znalosti. Zaměstnanec musí znát sortiment prodávaného zboží společně s jeho použitím a vlastnostmi, aby mohl zákazníkovi odborně poradit a doporučit co nejlepší zboží.

Sdílené hodnoty

Zpravidla se zde jedná o společný odpovědný přístup k okolí. Společnost svou podnikatelskou činností životní prostředí znečišťuje jen minimálně, a to pouze svým vozovým parkem. Pro celou společnost je společnou hodnotou odpovědný přístup k zákazníkovi. Aby vždy obdržel pouze zboží v perfektním stavu společně s dokumentací, která splňuje zákonné podmínky.

Vize – posílení pozice na trhu s navýšením tržního podílu.

Poslání společnosti – zajištění stále lepších vztahů se zákazníky, dodavateli s čímž souvisí i navýšení prodeje.

4.4 Analýza SWOT

Je typ strategické analýzy, která definuje silné a slabé stránky společnosti společně s jejími příležitostmi a hrozbami. Silné a slabé stránky, jako interní část podniku, vychází z vnitřního původu, a proto je lze v rámci společnosti ovlivnit. Oproti tomu příležitosti a hrozby, jako externí část podniku, ovlivnit nelze, protože vycházejí z okolí podniku a nezávisí na společnosti a jejím působení. (18)

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Firemní silné stránky (STRENGTHS)	Firemní slabé stránky (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • velikost skladu • rychlost dodávek • cenové rozpětí zboží (záleží na kvalitě požadované zákazníkem) • postavení na trhu, 25 let • konkurenceschopnost • široký sortiment zboží • stálí zákazníci • dobrý goodwill společnosti • individuální přístup • vysoká likvidita, rentabilita • efektivní hospodaření s aktivy • vysoké hodnoty ČPK • reklama na vysoké úrovni 	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělání • nedostačující skladové a manipulační prostory
Firemní příležitosti (OPPORTUNITIES)	Firemní hrozby (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • rozšiřování sortimentu o další produkty • zvyšování odborné způsobilosti • nové trhy • zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků • vzrůstající poptávka po produktech (v ČR i v zahraničí) • investice do nové budovy 	<ul style="list-style-type: none"> • kurzy měn • nákup nového sortimentu • vyšší náklady spojené s reklamací (možnost ztráty zákazníka) • nelikvidní pohledávky • špatná ústní reklama

5 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI EXVALOS S KONKURENČNÍMI SPOLEČNOSTMI

Cílem této kapitoly je již samotné téma diplomové práce, tedy porovnání obchodní a finanční výkonnosti společnosti Exvalos s konkurenčními společnostmi na základě benchmarkingu. Výsledky pak mohou sloužit společnosti jako podklady do budoucnosti pro zlepšení finanční situace společnosti.

Před zahájením benchmarkingu je velice důležité si určit množinu konkurentů vhodných ke srovnávání. Na základě zařazení hlavního předmětu podnikání společnosti, v číselníku NACE, jsem vybrala vhodné konkurenční společnosti pro porovnávání.

Společnost Exvalos lze zařadit do kategorizace G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba. Její hlavní činnost pak pod kód 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel. Pro porovnání ukazatelů v rámci České republiky jsem využila dat z placené databáze Amadeus od společnosti Bureau van Dijk, která shromažďuje více než 18 milionů firemních zápisů. Benchmarkingové zkoumání by mělo dosahovat co největší objektivitu, proto je nutné zúžit výběr srovnávaných konkurenčních společností na ty, které se nejvíce podobají profilu analyzované společnosti. Mnou analyzovanou společností jsem se rozhodla porovnávat pouze s českými konkurenty z důvodu blízké charakteristiky se společností Exvalos, a také z důvodu jednotné ekonomiky státu. Informace z databáze Amadeus nelze získat přímo, proto jsem postupovala dle následujících kritérií:

- 1. kritérium - Průzkum trhu na základě pouze finančně zdravých společností splňovalo 20 086 123 společností.
- 2. kritérium – Působení podnikatelských jednotek pouze na území ČR. Finančně zdravých jednotek bylo 486 615 ze 498 271.
- 3. kritérium - Zařazení hlavního předmětu podnikání pod kódem NACE 4669 můžeme shledat u 1 048 společností.
- 4. kritérium – Velikost společnosti s obdobným počtem zaměstnanců. Databáze Amadeus řadí společnost Exvalos mezi „medium sized“ a to na základě

kombinace kritérií jako je výše tržeb a hodnota celkových aktiv. Danému kritériu a při splnění současně kritérií výše uvedených odpovídají 4 společnosti.

U 1 048 společností v kategorizaci NACE 4669 podnikajících v ČR je, velikost roztržiděna v databázi Amadeus následovně viz tabulka 2:

Tabulka 2: Společnosti podnikající v ČR pod kódem NACE 4669 (19)

Kategorie společností	Počet společností
Velmi velké	1
Velké	87
Střední	492
Malé	468
Celkem	1 048

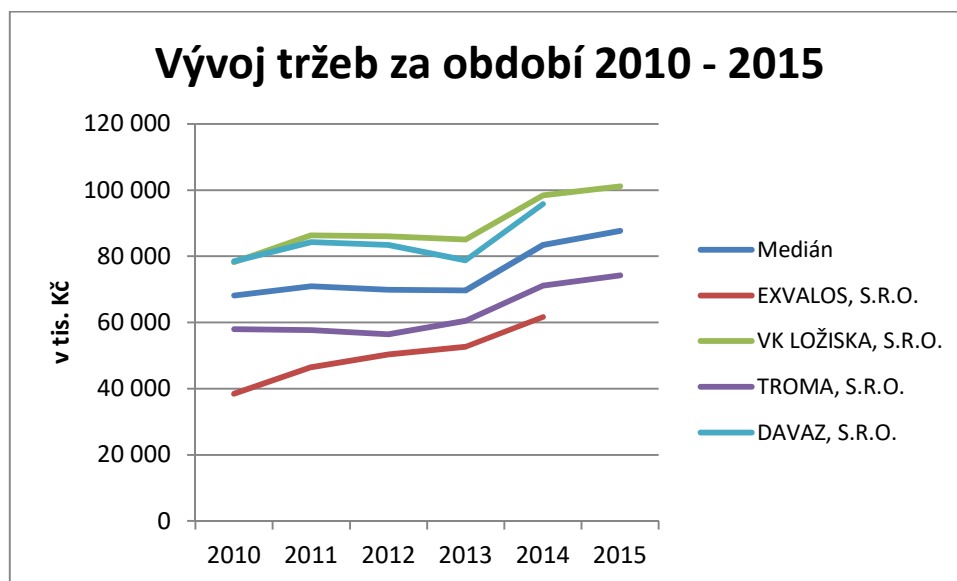
Za účelem zkvalitnění benchmarkingu jsem výběr zúžila pouze na společnosti zabývající se rovněž prodejem valivých ložisek a příslušenství jako společnost Exvalos. Jedná se o společnosti Davaz, spol. s r.o., Troma, spol. s r.o. a VK Ložiska s.r.o. (dále jen Davaz, Troma, VK Ložiska), které na trhu působí také stejně dlouhou dobu. Společnost Troma působí na trhu 26 let a je v soukromém vlastnictví. Stejně tomu je i u společností Davaz a VK Ložiska. První zmíněná společnost vznikla v roce 1991 a druhá v roce 1994.

Dalším krokem v této části práce je vzájemné porovnání, analýza těchto společností z pohledu finančních ukazatelů, jejichž informace vycházejí z účetních výkazů. Tyto účetní výkazy společností jsou zveřejněny v online databázi Amadeus, bohužel ne pro všechny analyzované roky. Společnost VK Ložiska a Troma mají uveřejněny data do roku 2015, avšak mnou analyzovaná a zbylá konkurenční společnost má data dostupná pouze do roku 2014. Benchmarking bude proveden za období 2010 – 2015.

5.1 Základní ukazatele finanční výkonnosti

Do základních ukazatelů finanční výkonnosti řadíme především výši tržeb, výsledek hospodaření a obchodní marži. Za nejdůležitější ukazatel však považujeme zisk. Ve sledovaném období 2010 – 2015 nedošlo v žádném uvedeném roce k propadu tržeb. U

všech sledovaných společností vidíme, v grafu 1, že tržby v každém roce vzrůstají. Tento růst lze hodnotit u společností jako velmi dobrý stav, protože dokázaly, po ukončení hospodářské krize v roce 2009, znovu navyšovat svůj zisk. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost VK Ložiska, avšak největší skok a nárůst v tržbách byl zaznamenán u společnosti Davaz, a to v roce 2014 o 16 975 tis. Kč, což představuje 18 %.



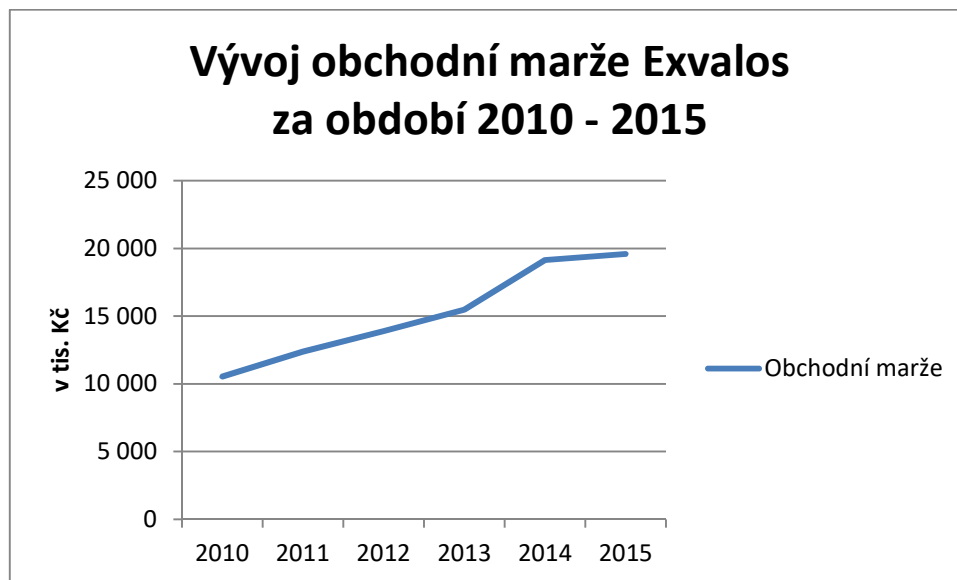
Graf 1: Vývoj tržeb (19)

Tabulka 3: Tržby společností (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby v tis. Kč						
Medián	68 105	70 954	69 913	69 645	83 454	87 673
Směrodatná odchylka	16 574	17 085	15 860	13 160	15 741	13 418
Průměr	63 287	68 669	69 059	69 271	81 758	87 673
VK LOŽISKA, S.R.O.	78 241	86 293	86 083	85 096	98 452	101 091
TROMA, S.R.O.	57 969	57 651	56 422	60 496	71 139	74 255
DAVAZ, S.R.O.	78 474	84 257	83 403	78 793	95 768	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	38 464	46 473	50 328	52 698	61 674	n.a.

Dalším ze základních ukazatelů finanční výkonnosti je obchodní marže, která úzce souvisí s výše popisovanými tržbami. Situaci v grafu 2 můžeme konstatovat jako pozitivní pro společnost Exvalos, která stále navyšuje, prostřednictvím tržeb, své

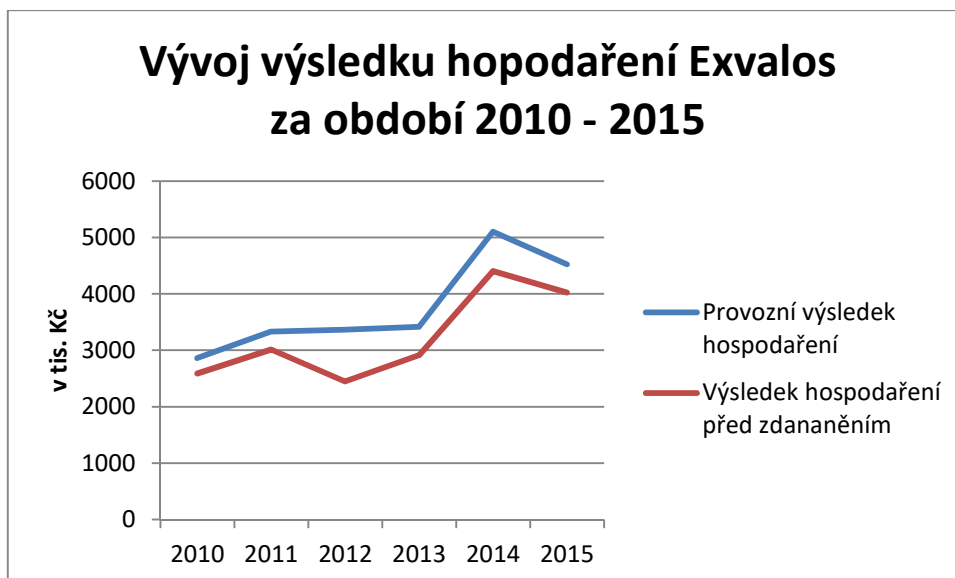
finanční prostředky pro další rozvoj. Od roku 2010 do roku 2015 dokázala svoji obchodní marži zvýšit o 9 064 tis. Kč.



Graf 2: Vývoj obchodní marže EXVALOS (19)

Výsledky hospodaření jdou u společnosti Exvalos pospolu po celé sledované období. Mírným výkyvem byl rok 2012, kdy byl výsledek hospodaření před zdaněním ovlivněn z důvodu splacení úvěru za administrativní budovu. Finanční situaci společnosti z pohledu daného ukazatele je možno hodnotit jako velmi dobrou.

Pokud se při srovnání provozního výsledku hospodaření zaměříme na konkurenční společnosti, viz tabulka 4, tak nejvyšších hodnot je dosaženo u společnosti VK Ložiska, což souhlasí i s jejími nejvyššími tržbami za sledované období. Společnost Exvalos ovšem jako jediná zvyšuje po celé sledované období daný ukazatel a v roce 2014 dosahuje druhého nejlepšího výsledku ve výši 5 099 tis. Kč. Velký problém však nastává u společnosti Davaz, která ve svých výsledných hodnotách neustále kolísá. Největší propad byl zaznamenán v roce 2012, a to o 2 788 tis. Kč, společnosti se však daří v dalších letech EBIT zvyšovat.



Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti EXVALOS (19)

Tabulka 4: Provozní výsledek hospodaření společností (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní výsledek hospodaření v tis. Kč						
VK LOZISKA, S.R.O.	10 810	11 896	10 480	7 147	9 292	8 610
TROMA, S.R.O.	5 097	3 411	2 499	4 137	4 860	3 300
DAVAZ, S.R.O.	316	3 507	719	1 565	3 857	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	2 860	3 332	3 365	3 414	5 099	n.a.

5.2 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele slouží ke zhodnocení základní činnosti ve společnosti, společně se schopností nám říci, jaké úrovně efektivity společnost dosahuje v rámci provozní oblasti. Snahou těchto ukazatelů je zobrazit výši majetku, nákladů, výnosů či zisku na zaměstnance. Podstatným ukazatelem pro společnost je zisk na zaměstnance. Mezi další ukazatele můžeme zařadit průměrné náklady na zaměstnance a celková aktiva na jednoho zaměstnance.

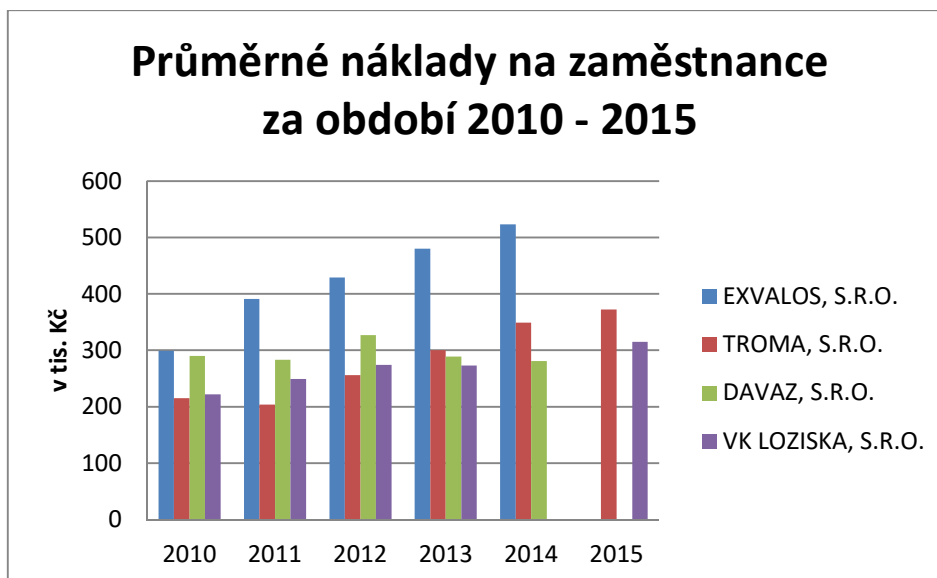
Jedním z kritérií pro výběr konkurenčních společností byl počet zaměstnanců. Vybrané společnosti byly databází Amadeus zařazeny mezi střední společnosti, což můžeme vidět, v tabulce 5, z hlediska počtu zaměstnanců.

Počty zaměstnanců, zjištěných ve výročních zprávách společností, se však u jednotlivých společností neshodují s údaji uvedenými v databázi Amadeus. U společnosti VK Ložiska se počet zaměstnanců neshoduje v žádném analyzovaném roce a skutečný stav se liší až o 66 %. V průběhu celého sledovaného období se snaží zkoumané společnosti, vyjma společnosti Davaz, neustále zvyšovat svůj počet zaměstnanců. Je ale nepochybné, že právě tato společnost Davaz, zaměstnává nejvíce zaměstnanců a vinu v jejím výkyvu lze přiřadit fluktuaci zaměstnanců.

Tabulka 5: Porovnání počtu zaměstnanců u vybraných společností (19)

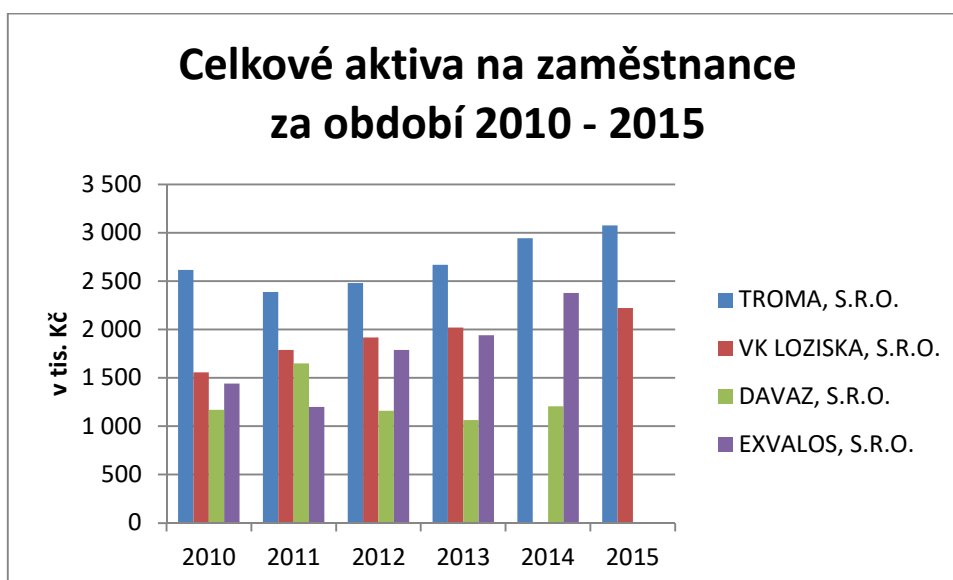
Název společnosti		2010	2011	2012	2013	2014	2015
VK LOŽISKA, S.R.O.	Počet zaměstnanců dle Amadeus	38	38	38	38	38	38
	Počet zaměstnanců	25	25	25	25	26	27
TROMA, S.R.O.	Počet zaměstnanců dle Amadeus	15	15	15	15	15	15
	Počet zaměstnanců	8	6	8	9	10	11
DAVAZ, S.R.O.	Počet zaměstnanců dle Amadeus	38	38	38	38	38	n.a.
	Počet zaměstnanců	37	40	37	42	32	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	Počet zaměstnanců dle Amadeus	15	15	15	15	15	n.a.
	Počet zaměstnanců	13	13	13	14	14	15

Průměrné náklady na zaměstnance zobrazuje graf 4, ve kterém je porovnána mnou analyzovaná společnost s vybranou konkurencí. Nejvyšších nákladů na zaměstnance, které mají rostoucí tendenci ve sledovaném období, vykazuje společnost Exvalos. Od roku 2012 můžeme pozorovat klesající tempo ukazatele u společnosti Davaz, i přesto že zaměstnává oproti společnosti Exvalos přes dvojnásobek zaměstnanců.



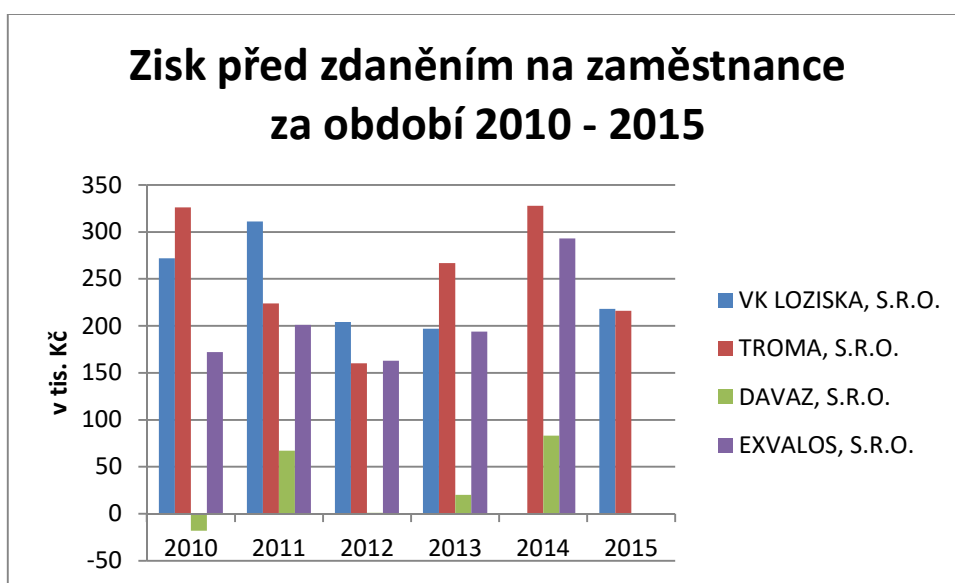
Graf 4: Průměrné náklady na zaměstnance (19)

Pokud se zaměříme na celková aktiva připadající na jednoho zaměstnance, tak společnost Troma jednoznačně převládá, a to z důvodu nejnižšího počtu jejich zaměstnanců. Ve společnosti VK Ložiska na každého jednotlivého pracovníka, v roce 2013, připadá téměř dvojnásobek aktiv než u společnosti Davaz, a to při takřka stejném počtu zaměstnávaných pracovníků.



Graf 5: Celková aktivita na zaměstnance (19)

Ve sledovaném období se společnosti VK Ložiska a Troma v zisku na zaměstnance předbíhají, nicméně nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2014 společností Troma. Společnosti Exvalos se daří udržovat obdobných hodnot až do roku 2013. V roce 2014 dochází ke značnému a nejvyššímu skoku při porovnání s ostatními společnostmi. Daný skok, téměř o 100 tis. Kč, nejvíce přiblížil mnou analyzovanou společnost k přední společnosti. Tedy rok 2014, pro společnost Exvalos, lze soudit jako nejziskovější na zaměstnance. Naproti tomu společnost Davaz vykazuje velmi nízký až záporný zisk na zaměstnance, kterého bylo dosaženo v roce 2010.



Graf 6: Zisk před zdaněním na zaměstnance (19)

Tabulka 6: Zisk před zdaněním na zaměstnance (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zisk před zdaněním na zaměstnance v tis. Kč						
VK LOŽISKA, S.R.O.	272	311	204	197	n.a.	218
TROMA, S.R.O.	326	224	160	267	328	216
DAVAZ, S.R.O.	-18	67	1	20	83	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	172	201	163	194	293	n.a.

Ve společnosti Exvalos za rok 2015 jeden zaměstnanec vytvořil 956 tis. Kč. V předchozích letech první místo ukazatele zastupovala společnost Troma. Přidaná

hodnota na zaměstnance je nejnižší u společnosti Davaz. Tato společnost však zaměstnává největší počet zaměstnanců.

Tabulka 7: Přidaná hodnota na zaměstnance (vlastní zpracování dle (19))

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota na zaměstnance v tis. Kč						
VK LOZISKA, S.R.O.	841	877	892	840	868	868
TROMA, S.R.O.	1014	1127	831	1053	1081	889
DAVAZ, S.R.O.	315	391	402	360	513	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	602	756	824	811	1061	956

5.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele řadíme mezi nejoblíbenější metodu, která poskytuje přehled o finanční situaci společnosti. Tato metoda hodnotí účetní výkazy na základě velkého množství jednotlivých ukazatelů, které dokáže mezi sebou různě kombinovat a vypovědět tedy o společnosti více informací. Většina individuálních ukazatelů má své doporučené hodnoty, s kterými se však společnosti nemusí ztotožňovat, poněvadž každá společnost je jedinečná.

Mezi nejznámější poměrové ukazatele řadíme:

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele likvidity

5.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita nebo také výnosnost určuje, jak moc je společnost schopna dosahovat zisku prostřednictvím kapitálu a dále také vytvářet nové zdroje.

Ukazatel je složen z výsledku hospodaření v čitateli a z druhu kapitálu nebo tržby ve jmenovateli. Výsledky ukazatelů, které by měly v čase růst, společnosti napomohou při jejím možném budoucím získávání nových podnikatelských partnerů.

Rentabilita vlastního kapitálu je nejvýznamějším ukazatelem pro majitele společnosti. Její schopností je určit množství čistého zisku připadajícího na 1 Kč vloženého kapitálu společníky společnosti. Pro korektní vypovídající schopnost daného ukazatele bychom měli výsledky porovnávat s dlouhodobými vklady. Pohyb několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dluhopisů (okolo 3 %) značí, že výnosnost kapitálu společnosti je na vynikající úrovni.

Nejvyšších hodnot, u tří společností současně, bylo dosaženo v roce 2010, kdy hodnota ukazatele převyšuje i hodnotu průměru odvětví, a to u společnosti Troma o 6 %. Největší výkyv můžeme zaznamenat u společnosti Davaz, která sice v roce 2011 zvýšila rentabilitu vlastního kapitálu o 21 %, avšak výsledek v roce 2012 ukazuje, že výnosnost kapitálu společnosti je nízká, tedy pod průměrem úročení státních dluhopisů. Nicméně rok 2012 poukazuje na značný pokles výsledků u všech analyzovaných společností. O společnosti Exvalos, lze říci, že výnosnost jejího kapitálu je, po celé analyzované období, nejstabilnější a dokonce po celou dobu překračuje průměrné hodnoty (měřeno mediánem) v porovnání s hlavními konkurenty. Společnost proto řadíme mezi nejúspěšnější v rámci daného ukazatele.

Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE v %						
<i>Medián</i>	21,37	18,30	10,51	12,04	16,77	10,25
<i>Směrodatná odchylka</i>	11,56	2,98	5,55	3,87	2,96	1,36
<i>Průměr</i>	14,94	17,79	9,09	11,29	16,61	10,25
<i>Průměr odvětví</i>	16,38	15,94	15,89	17,03	22,19	23,62
VK LOZISKA, S.R.O.	21,10	20,13	12,03	10,64	12,92	11,61
TROMA, S.R.O.	22,10	13,54	9,00	13,43	14,53	8,89
DAVAZ, S.R.O.	-5,07	16,48	0,25	5,37	19,01	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	21,65	21,01	15,10	15,73	19,98	n.a.

Velice přínosným výpočtem, ve spojitosti s daným ukazatelem, pro společnost může být rozklad ROE. Tento matematický krok můžeme definovat jako míru vlivu daňového, úrokového břemena, rentability aktiv a finanční páky na změnu ukazatele rentability vlastního kapitálu.

Diference v tomto výpočtu značí rozdíl (změnu) současného roku oproti minulému, index podíl těchto let. Vliv jednotlivého ukazatele (např. daňového břemene) na změnu ROE vypočteme jako:

$$difference_{ROE} \times \frac{\ln index_{DB}}{\ln index_{ROE}}$$

Vzorec 5: Vliv daňového břemene na ROE (vlastní zpracování)

Přehledný výpočet míry vlivu ukazatelů na ROE, pro společnost Exvalos za rok 2015, zobrazuje obrázek 11.

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Exvalos byla v analyzovaných letech jednotlivými ukazateli ovlivněna následovně. V roce 2011 byl nejsilnější vliv finanční páky, který se však v dalších letech neopakoval. Rok 2012 byl složen pouze ze záporných hodnot ukazatelů. Největší vliv byl zaznamenán u úrokového břemene, který v následujícím roce vzrostl, dosáhl kladných hodnot a opět tvořil nejvýznamnější vliv na ROE. Rentabilita aktiv v roce 2014 dosahuje velmi dobrých hodnot a vytváří největší vliv na změnu ukazatele, stejně je tomu i v roce 2015, ale v záporných hodnotách.

Tabulka 9: Vliv ukazatelů na změnu ROE za období 2011 – 2015 u společnosti EXVALOS (vlastní zpracování)

Vliv na ROE	2011	2012	2013	2014	2015
Daňové břemeno	0,0004	-0,0086	0,0073	0,0008	-0,0003
Úrokové břemeno	0,0002	-0,0299	0,0191	0,0018	0,0041
Rentabilita aktiv	0,0033	-0,0090	-0,0081	0,0314	-0,0448
Finanční páka	-0,0149	-0,0008	-0,0063	-0,0015	0,0121

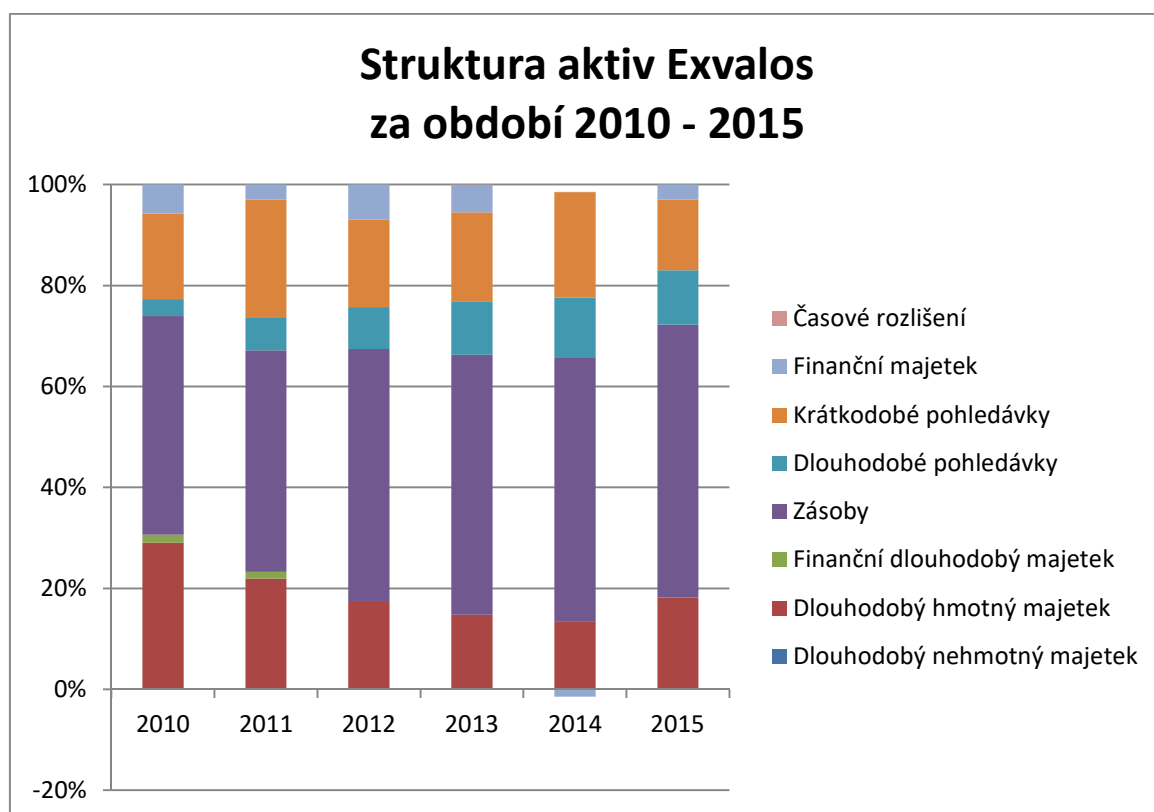
Odlišnost společností je značná, zejména při pohledu na vybavenost společnosti aktivy. Společnost zabývající se prodejem zboží musí vlastnit velké množství aktiv, zásob a to je značně náročné. Optimalizace zásob je tedy velice důležitá pro zamezení vázanosti příliš vysoké částky zásob na kapitál. Poměr zásob na aktivech u společnosti Exvalos činil v průměru za analyzované období 48 %.

Průměrný poměr zásob na aktivech, u analyzovaných společností, v roce 2014 byl 44 %. Společnost Exvalos tedy dosahuje o 4 procentní body více. Medián tohoto ukazatele dosahuje 40 %. Takto vysoký poměr je zapříčiněn charakterem zboží. Společnost prodává i velmi drahá ložiska, která jsou při pořízení velmi finančně nákladná a dále také s tím souvisí uspokojení zákazníka. Společnost dbá na to, aby požadavky zákazníka byly uspokojeny v co nejkratší době, proto musí mít naskladněno velké množství zásob. Společnost Exvalos za sledované období svými výsledky převyšuje mediánový průměr. Ostatní konkurenční společnosti dosahují obdobných hodnot.

Tabulka 10: Poměr zásob na aktivech (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Poměr zásob na aktivech v %						
<i>Medián</i>	39,95	42,24	41,58	40,94	40,16	47,61
<i>Směrodatná odchylka</i>	45,36	44,52	58,87	56,49	60,38	57,89
<i>Průměr</i>	42,11	43,34	47,47	46,88	44,61	47,61
VK LOZISKA, S.R.O.	44,61	44,39	53,13	51,36	50,63	49,94
TROMA, S.R.O.	39,46	43,93	44,16	41,01	39,52	43,35
DAVAZ, S.R.O.	40,39	40,91	39,40	40,86	33,05	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	43,65	44,06	49,92	51,48	52,33	n.a.

Společnost Exvalos je typickou prodejně - obchodní společností, proto i struktura aktiv ve společnosti je z velké části tvořena zásobami. Strategií společnosti je uspokojit co největší množství požadavků nových i stávajících zákazníků, z tohoto důvodu se společnost snaží stále rozšiřovat svůj sortiment zásob, tedy zvětšovat skladové hospodářství.



Graf 7: Struktura aktiv společnosti Exvalos (19)

Nejvyššího poměru DHM na aktivech dosahuje společnost Davaz, která jako jediná i převyšuje průměr konkurenčních společností. Další společnosti jsou si svými výsledky velmi podobné, co se výše DHM ve firmě týče.

Tabulka 11: Poměr dlouhodobého hmotného majetku na aktivech (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Poměr DHM na aktivech v %						
<i>Medián</i>	24,27	25,26	25,06	25,06	20,61	14,03
<i>Směrodatná odchylka</i>	27,64	23,73	21,97	19,41	20,66	14,38
<i>Průměr</i>	25,72	23,22	21,86	19,96	17,84	14,03
VK LOŽISKA, S.R.O.	20,99	18,43	16,97	16,11	14,49	14,11
TROMA, S.R.O.	20,09	21,06	21,91	19,43	15,86	13,89
DAVAZ, S.R.O.	35,33	32,67	32,64	31,59	29,24	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	29,17	22,07	17,41	14,69	13,14	n.a.

Rentabilita aktiv měří výkonnost nebo také produkční sílu společnosti.

U společnosti Exvalos můžeme konstatovat, že dosahuje výborných hodnot ve srovnání s referenčními společnostmi i s celým odvětvím. Nejvyšších hodnot, však dosahuje společnost VK Ložiska. Nejhorších a zároveň nejnižších dosahuje společnost Davaz, což může být zapříčiněno vývojem a může poukazovat na neefektivní využívání podnikového kapitálu.

Tabulka 12: Rentabilita celkových aktiv (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA v %						
<i>Medián</i>	12,22	10,77	7,78	9,87	11,40	8,42
<i>Směrodatná odchylka</i>	7,06	4,30	4,03	3,46	2,14	1,41
<i>Průměr</i>	10,09	11,15	6,56	7,92	10,50	8,42
<i>Průměr odvětví</i>	7,82	8,20	6,75	8,1	10,09	9,85
VK LOŽISKA, S.R.O.	17,48	17,41	10,61	9,74	11,67	9,82
TROMA, S.R.O.	12,47	9,37	6,45	10,01	11,13	7,01
DAVAZ, S.R.O.	-1,54	5,62	0,08	1,93	6,87	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	11,97	12,18	9,11	10,00	12,33	n.a.

U rentability úplatného kapitálu se jedná o všechnen kapitál, který nese náklad (úrok). Tento ukazatel udává, jak efektivně byly zhodnoceny vložené dlouhodobé zdroje do společnosti. Dále tyto zjištěné hodnoty mohou sloužit jako podklad pro bankovní a úvěrové instituce.

Společnost Exvalos dle dostupných informací velice dobře zhodnocuje své vložené zdroje, dokonce až do roku 2013 byla schopna převyšovat průměr daného odvětví.

Tabulka 13: Rentabilita úplatného kapitálu (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROCE v %						
<i>Medián</i>	20,48	17,77	8,42	11,84	18,42	n.a.
<i>Směrodatná odchylka</i>	8,91	3,30	5,03	5,16	1,79	n.a.
<i>Průměr</i>	15,67	17,45	8,95	11,84	18,42	n.a.
<i>Průměr odvětví</i>	18,25	17,97	18,40	14,99	24,61	21,58
VK LOZISKA, S.R.O.	21,09	20,08	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TROMA, S.R.O.	19,87	13,10	8,42	n.a.	n.a.	n.a.
DAVAZ, S.R.O.	0,28	15,46	3,07	6,68	16,63	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	21,46	21,14	15,37	16,99	20,21	n.a.

Rentabilita tržeb určuje kolik EBIT připadá na 1 Kč tržeb. Daný ukazatel bývá označován jako marže, protože zobrazuje celkovou ziskovou marži společnosti. Odborná literatura mluví o výsledné hodnotě 6 %, která značí, že společnost dosahuje dobré úrovně.

Rostoucí tendence ROS byla zaznamenána u všech společností, vyjma společnosti Davaz, až do roku 2011. V následujících dvou letech ukazatel poklesl, ne však pod ohrožující úroveň. Nízké hodnoty společnosti Davaz mohou být způsobeny ze dvou důvodů, nízkými tržbami nebo vysokými náklady. Pokud se však odkážeme na graf 1, uvidíme, že společnost Davaz dosahuje druhých nejvyšších hodnot. Z toho důvodu, lze vyvodit závěr, že daná společnost má vysoké náklady a prostor k úsporám.

Tabulka 14: Rentabilita tržeb (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROS v %						
<i>Medián</i>	5,84	4,87	4,19	5,42	5,97	6,79
<i>Směrodatná odchylka</i>	23,38	21,49	23,40	15,28	13,23	19,79
<i>Průměr</i>	7,54	8,06	6,18	5,87	7,07	6,79
VK LOZISKA, S.R.O.	13,82	13,79	12,17	8,40	9,44	8,52
TROMA, S.R.O.	8,79	5,92	4,43	6,84	6,83	4,44
DAVAZ, S.R.O.	0,40	4,16	0,86	1,99	4,03	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	7,44	7,17	6,69	6,48	8,27	n.a.

5.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak je společnost schopna využívat svá aktiva. Vyjadřuje obrat, například kolik Kč připadá na korunu aktiv, a také dobu obratu jednotlivých položek aktiv, například za jak dlouho bude společnosti uhrazena faktura.

I u obratu aktiv platí, že čím vyšší výsledná hodnota, tím lépe pro společnost. Ukazatel vypovídá o společnosti kolik Kč připadne na korunu aktiv. Jinými slovy kolikrát se aktiva společnosti obrátí v průběhu jednoho roku. Doporučená hodnota je 1. Jestliže společnost dosahuje nižší hodnoty, značí to o ní, že neefektivně využívá svůj majetek a její majetková vybavenost je nízká. Pokud však tržby převyšují aktiva nad hodnotu 3, tak společnost hospodaří s málo aktivy.

Společnost, kterou lze označit jako nejlépe hospodařící se svým majetkem je VK Ložiska. Její průměrná hodnota se pohybuje okolo 1,3, a tím se nejvíce přibližuje k doporučené hodnotě. Společnost Exvalos ve sledovaném období dobu obratu aktiv snižuje, což značí efektivnější využívání majetku. Daný ukazatel však může být zkreslen různým opotřebením majetku u jednotlivých společností. Proto konstatování situace u společností, nelze brát jako rozhodující faktor při řešení výkonnosti společnosti.

Tabulka 15: Obrat aktiv (vlastní zpracování dle (19))

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv (kolikrát)						
<i>Medián</i>	2,69	2,66	2,49	2,37	2,40	1,68
<i>Směrodatná odchylka</i>	0,89	0,95	1,16	1,07	1,12	0,27
<i>Průměr</i>	2,74	2,70	2,68	2,51	2,63	1,68
<i>Průměr odvětví</i>	10,59	8,50	7,19	7,74	8,02	5,55
VK LOŽISKA, S.R.O.	1,59	1,46	1,34	1,21	1,37	1,41
TROMA, S.R.O.	2,32	2,22	1,98	1,93	2,01	1,95
DAVAZ, S.R.O.	4,01	4,01	4,42	4,08	4,36	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	3,06	3,10	2,99	2,82	2,78	n.a.

Obrat zásob, tedy kolikrát se zásoby otočí (prodají), společně s jejich dalším nákupem, ve společnosti za jeden rok.

Společnost Davaz dokázala svoje zásoby v průběhu roku 2014 průměrně otočit až 6 krát. Do roku 2013 můžeme spatřovat klesající tendenci daného ukazatele u všech analyzovaných společností, což může být způsobeno nabídkou a poptávkou na trhu po specializovaném zboží.

Tabulka 16: Obrat zásob (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat zásob (kolikrát)						
<i>Medián</i>	3,91	3,96	3,60	3,60	3,69	3,05
<i>Směrodatná odchylka</i>	0,53	0,64	0,92	0,93	1,44	0,66
<i>Průměr</i>	3,79	3,83	3,56	3,53	4,04	3,05
<i>Průměr odvětví</i>	31,61	26,96	30,71	27,36	30,68	28,97
VK LOZISKA, S.R.O.	2,96	2,86	2,22	2,16	2,44	2,40
TROMA, S.R.O.	3,75	3,66	3,44	3,68	4,08	3,71
DAVAZ, S.R.O.	4,37	4,51	4,81	4,77	6,33	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	4,08	4,26	3,76	3,52	3,30	n.a.

Doba obratu zásob řeší odpovědi na dvě následující otázky, a to: Jak dlouho jsou zásoby zboží od nakoupení uskladněny? Za jak dlouho je společnost schopna své zásoby prodat a získat tak peněžní prostředky? Hlavním předmětem podnikání společnosti Exvalos je nákup a prodej zboží, proto je velice důležité řešit otázku řízení zásob. Výhodou společnosti je, že se zabývá především sortimentem zásob, u kterého neřeší expiraci. Proto i s delší dobou uskladnění společnost nepřichází o tak velký zisk, jako kdyby prodávala zboží s určitou dobou pro spotřebu. Sortiment zásob je tvořen především specializovaným zbožím k uspokojení specifických požadavků zákazníků, z daného důvodu může proto docházet k delší době mezi nákupem a prodejem zboží. Z všeobecného hlediska by se však doba, při které dochází k přeměně zásob v pohledávky, měla snižovat.

Výsledky společnosti Exvalos se pohybují na rovině průměrných hodnot společností z referenčního výběru. U obratu zásob a doby obratu zásob můžeme spatřovat provázanost, a to takovou, že při růstu doby obratu zásob klesá obrat zásob. Společnost navýšila, v podobě počtu dní, držbu svých peněžních prostředků v zásobách, od roku 2010 do roku 2015, o 36 dní.

Tabulka 17: Doba obratu zásob (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (dny)						
<i>Medián</i>	88,33	87,30	86,96	85,13	77,93	127,75
<i>Směrodatná odchylka</i>	132,34	149,25	228,55	278,70	232,02	297,78
<i>Průměr</i>	98,48	98,91	111,93	113,54	100,84	127,75
VK LOZISKA, S.R.O.	121,47	125,80	161,95	166,94	147,49	150,32
TROMA, S.R.O.	96,10	98,29	104,82	97,75	88,34	97,03
DAVAZ, S.R.O.	82,32	79,79	74,87	75,44	56,92	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	88,26	84,44	95,75	102,40	109,01	123,82

Doba obratu pohledávek je významným faktorem pro společnost, který vyslovuje kolik dní čeká společnost na inkaso od svých odběratelů. Jinými slovy jak dlouho jim poskytuje bezplatný úvěr na úkor svých vyšších nákladů. Pro každou společnost je důležité, aby odběratelé hradili své závazky ve stanovené době a společnost se mohla díky tomu nadále rozvíjet a navyšovat svůj zisk. Dle doporučení by měla doba obratu pohledávek v čase klesat.

Splatnost pohledávek u společnosti Exvalos představuje, v porovnání s konkurenčními společnostmi, nejnižší dobu na získání svých peněžních prostředků od odběratelů. Společnost se drží, po celé sledované období, pod průměrnou dobou splatnosti svých konkurentů. V roce 2015 doba obratu pohledávek byla oproti průměru o 32 dní kratší, což je opravdu výborné.

Tabulka 18: Doba obratu pohledávek (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek (dny)						
<i>Medián</i>	46,63	45,96	47,96	49,17	60,42	63,51
<i>Směrodatná odchylka</i>	129,78	110,10	129,45	138,45	145,36	22,78
<i>Průměr</i>	48,88	42,78	44,70	41,81	47,95	63,51
VK LOZISKA, S.R.O.	76,97	60,61	65,54	55,67	56,85	58,10
TROMA, S.R.O.	61,92	59,47	69,62	67,96	66,00	70,87
DAVAZ, S.R.O.	35,19	36,71	33,31	34,75	56,28	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	28,68	39,15	32,37	34,77	39,06	31,56

Doba obratu závazků je ukazatelem, který zobrazuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Daný ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot než doba obratu pohledávek. Společnost by v tomto případě mohla čerpat obchodní, bezplatný úvěr od svých dodavatelů.

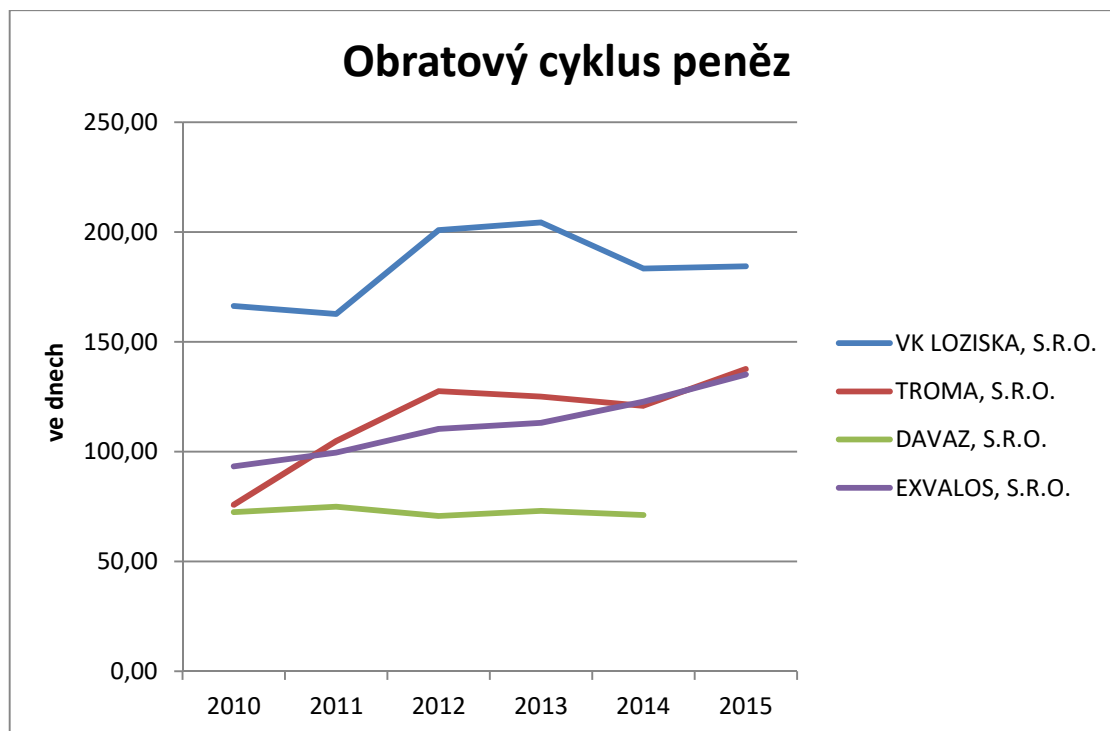
Jak lze vidět v tabulce 19, společnost Exvalos hradí své závazky mnohem rychleji než získává své finanční prostředky od zákazníků. Není zde tedy prostor k využití levného dodavatelského úvěru v podobě možné investice do společnosti. O společnosti lze říci, že je solventní, má dobrou platební morálkou a velmi dobrou likviditu, protože je schopen uhradit své závazky, k roku 2015, do 20 dnů (oproti průměru nejbližší konkurence o 6 dnů dříve).

Tabulka 19: Doba obratu závazků (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu závazků (dny)						
<i>Medián</i>	44,33	35,89	35,22	28,75	26,56	26,61
<i>Směrodatná odchylka</i>	105,65	78,76	75,54	84,91	90,75	6,73
<i>Průměr</i>	42,66	31,26	29,11	25,02	25,83	26,61
VK LOŽISKA, S.R.O.	32,07	23,69	26,48	18,16	20,86	23,97
TROMA, S.R.O.	82,14	52,88	46,88	40,64	33,42	30,20
DAVAZ, S.R.O.	44,97	41,45	37,38	37,17	41,94	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	23,57	23,93	17,65	23,96	25,23	20,25

Obratový cyklus peněz (OCP) představuje, jak dlouho jsou zdroje společnosti vázány v aktivech, konkrétně oběžných. Je složen z doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Vypovídající schopnost daného ukazatele je, že dokáže spočítat dobu, která počínaje nákupem zboží a inkasem peněz konče. Co nejkratší délka OCP je pro společnost nejvýhodnější.

Délka obratového cyklu peněz u společnosti VK Ložiska je opravdu vysoká, a to v roce 2013, až přes 200 dnů. Velice učebnicovým příkladem je společnost Davaz, který po celé analyzované období dokázal délku OCP udržovat ve stejné výši. Troma a Exvalos se v roce 2015 setkaly na výsledné hodnotě 140 dnů. Jinak řečeno od nákupu zboží až po úhradu zabere společnosti v průměru 140 dnů.



Graf 8: Obratový cyklus peněz (vlastní zpracování)

5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti popisují vztah mezi vlastními, cizími zdroji a dále značí výši rizika společnosti při zadlužení. Určitou míru zadlužení si společnosti můžou dovolit, protože cizí zdroje jsou levnější než vlastní (tuto domněnku, lze podložit například dobou splácení úvěru). Nicméně není možné, aby společnost zašla do situace, kdy není schopna hradit své závazky, stala by se tak insolventním pro trh. Společnost by se měla snažit o co nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu, dle svých individuálních potřeb.

Celková zadluženost je jedním ze základních ukazatelů, který určuje poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Nelze přesně určit správnou výši zadlužení společnosti, ale vyšší hodnota může ovlivnit rozhodnutí budoucího investora zejména kvůli riziku.

Průměrná hodnota daného ukazatele je 31 %. Celková zadluženost společnosti Exvalos v letech klesá, avšak stále převyšuje průměrné hodnoty. Nejnižší zadluženosti dosahuje

společnost VK Ložiska, a to v roce 2013, pouze 8 %. Nejvíce se průměrným hodnotám přiblížila společnost Troma.

Tabulka 20: Celková zadluženost (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost v %						
<i>Medián</i>	33,14	26,31	26,08	25,85	26,68	17,43
<i>Směrodatná odchylka</i>	64,05	54,37	51,99	41,87	50,84	17,07
<i>Průměr</i>	41,24	34,84	33,10	28,54	29,70	17,43
VK LOŽISKA, S.R.O.	17,14	13,47	11,75	8,45	9,70	15,42
TROMA, S.R.O.	43,59	30,83	28,36	25,44	23,42	21,12
DAVAZ, S.R.O.	69,55	65,91	68,44	64,12	63,85	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	44,73	42,00	39,65	36,44	38,27	n.a.

Koeficient samofinancování řadíme mezi nejdůležitější ukazatel zadluženosti, který určuje v jaké výši jsou aktiva kryta vlastním kapitálem. Jak odborná literatura uvádí, využití cizího kapitálu je pro společnost výhodnější, proto by se neměl snažit krýt své finanční zdroje pouze ze svých prostředků. Krytí závazků vlastním kapitálem je nejdražší možností financování, protože poskytuje neomezenou dobu splatnosti.

Koeficient samofinancování u společnosti Exvalos v analyzované době roste. Jedná se tedy o společnost finančně zdravou a nezávislou. Průměrných hodnot není dosaženo, což poukazuje na fakt, že společnost, i přes svou uznávanou konzervativní strategii, čerpá více finančních prostředků z cizích zdrojů než kdyby průměru dosáhla. Vysoký podíl vlastního kapitálu působí na třetí osoby důvěryhodným dojmem. Společnost by neměla mít problém získat finance v podobě úvěru.

Tabulka 21: Koeficient samofinancování (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Koeficient samofinancování v %						
<i>Medián</i>	42,62	49,52	52,74	60,11	62,08	82,57
<i>Směrodatná odchylka</i>	110,75	113,25	118,37	122,64	128,66	91,44
<i>Průměr</i>	58,76	65,16	66,90	71,46	70,30	82,57
VK LOŽISKA, S.R.O.	82,86	86,53	88,25	91,55	90,30	84,58
TROMA, S.R.O.	56,41	69,17	71,64	74,56	76,58	78,88
DAVAZ, S.R.O.	30,45	34,09	31,56	35,88	36,15	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	55,27	58,00	60,35	63,56	61,73	n.a.

Zadluženost vlastního kapitálu lze definovat jako ukazatel, který vypovídá o společnosti, zda ji bankovní instituce budou chtít poskytnout úvěr. Jinak řečeno ukazatel poměruje, kolikrát cizí zdroje převyšují vlastní kapitál, nemělo by to být více než 1,5 násobek.

Nejvyšší zadluženosti vlastního kapitálu, po celé sledované období, dosáhla společnost Davaz. Její cizí zdroje převyšovaly vlastní kapitál v roce 2010 až 2,2 krát. Ostatní analyzované společnosti, viz tabulka 21, čerpají převážně finanční prostředky z vlastních zdrojů.

Tabulka 22: Zadluženost vlastního kapitálu (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zadluženost VK v %						
<i>Medián</i>	77,75	53,13	49,45	43,01	42,97	21,12
<i>Směrodatná odchylka</i>	57,83	48,01	43,92	34,14	39,51	18,67
<i>Průměr</i>	70,18	53,46	49,47	39,94	42,24	21,12
VK LOŽISKA, S.R.O.	20,69	15,57	13,32	9,23	10,74	18,23
TROMA, S.R.O.	77,28	44,57	39,59	34,13	30,58	26,77
DAVAZ, S.R.O.	228,43	193,30	216,89	178,73	176,26	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	80,92	72,42	65,70	57,33	62,00	n.a.

Úrokové krytí určuje za jakou dobu je společnost schopna splatit své náklady, které souvisejí s úroky. V odborné literatuře je uváděna doporučená hodnota vyšší než 5. S rostoucí hodnotou roste stabilita společnosti.

Výsledné hodnoty společnosti Exvalos značí, že je nejstabilnější v rámci nejbližší konkurence. V roce 2014 převyšovala svým ziskem placené úroky až 59 krát, což je trojnásobek průměrné hodnoty referenčních společností. Velice zajímavé jsou hodnoty společnosti VK Ložiska. Prvním důvodem je provozní výsledek hospodaření (EBIT), kterého společnost dosahuje ve výši až trojnásobku, oproti ostatním firmám v celém šestiletí. Druhým důvodem je nízká výše nákladových úroků. Opakem je společnost Davaz.

Tabulka 23: Úrokové krytí (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Úrokové krytí (kolikrát)						
<i>Medián</i>	42,78	35,66	21,09	9,71	16,94	n.a.
<i>Směrodatná odchylka</i>	13,27	13,45	16,14	16,22	10,01	n.a.
<i>Průměr</i>	20,05	24,83	18,55	10,45	19,65	n.a.
VK LOZISKA, S.R.O.	415,77	1 081,45	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
DAVAZ, S.R.O.	0,43	5,10	1,32	3,06	7,68	n.a.
TROMA, S.R.O.	69,82	83,20	499,80	n.a.	n.a.	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	25,54	21,92	24,21	12,88	59,29	24,59

5.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidnost společností znamená schopnost dostat svým závazkům a být připraven hradit své závazky, když nastala jejich splatnost, tedy být solventní. Ukazatele likvidity se skládají z majetkové složky s různou dobou likvidnosti dosazované do čitatele a z krátkodobého cizího kapitálu ve jmenovateli. Řeší čím lze uhradit, co je nutno uhradit. Rozeznáváme tři stupně likvidit.

Běžnou likviditu, lze označit jako „stabilitu“ společnosti. Ukazatel udává kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Výsledné hodnoty by se měly pohybovat v intervalu (1,5; 2,5).

Společnost Exvalos převyšuje, v celém sledovaném období, svými hodnotami běžné likvidity, hodnoty mediánu referenčního výběru. Společnost staví na jistotě a je schopna hradit své závazky.

Tabulka 24: Likvidita III. stupně (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita						
<i>Medián</i>	3,57	4,17	4,29	5,37	5,65	8,66
<i>Směrodatná odchylka</i>	2,32	3,61	4,46	5,11	3,81	65,39
<i>Průměr</i>	4,05	5,59	6,33	7,73	7,18	8,66
VK LOZISKA, S.R.O.	6,69	9,75	9,56	14,98	11,92	10,78
TROMA, S.R.O.	2,37	3,34	3,95	4,73	5,62	6,38
DAVAZ, S.R.O.	2,92	3,16	3,42	3,38	2,90	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	5,93	6,12	8,97	7,07	7,17	9,25

Pohotovostní likvidita je stanovena jako rozdíl oběžných aktiv a zásob. Zásoby jsou považovány za nejméně likvidní část oběžných aktiv, protože se nejpomaleji obracejí a

špatně přeměňují na peníze. Výsledné hodnoty by se měly pohybovat v intervalu $\langle 1; 1,5 \rangle$. Pokud společnost dosahuje vyšších hodnot, tak je přitažlivější pro třetí strany. Pro majitele však nikoli.

Společnost Exvalos pokrývá svými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem své krátkodobé závazky, v roce 2012, až 3 krát. Pohotovostní likvidita konkurenčních společností se pohybuje okolo průměrné hodnoty výběru daných společností.

Tabulka 25: Likvidita II. stupně (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotovostní likvidita						
<i>Medián</i>	1,31	1,54	1,67	2,31	2,93	3,71
<i>Směrodatná odchylka</i>	1,58	2,37	2,22	2,66	2,65	20,79
<i>Průměr</i>	1,50	1,96	1,99	2,61	2,69	3,71
VK LOŽISKA, S.R.O.	2,85	4,27	3,30	5,37	4,68	4,35
TROMA, S.R.O.	1,15	1,40	1,57	2,25	2,87	3,02
DAVAZ, S.R.O.	0,89	1,02	1,17	1,27	1,37	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	1,71	1,87	2,59	1,90	2,04	1,89

Okamžitá likvidita je nejužším vymezením likvidity. Ukazatel obsahuje pouze nejlikvidnější část aktiv a to krátkodobý finanční majetek. Výsledné hodnoty by se měly pohybovat v intervalu $\langle 0,2; 0,5 \rangle$. Vysoká výsledná hodnota okamžité likvidity poukazuje na neefektivní využívání finančních prostředků ve společnosti.

Společnost VK Ložiska disponuje příliš velkým množstvím hotovostních peněz, což se projevilo v roce 2013, a tato skutečnost přetrvává až do roku 2015. Společnost Exvalos je schopna pokrýt svým krátkodobým finančním majetkem své závazky, po celé analyzované období. Společnost dosahuje velice dobré platební schopnosti a je vysoce likvidní.

Tabulka 26: Likvidita I. stupně (19)

Název společnosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita						
<i>Medián</i>	0,26	0,25	0,31	0,60	0,65	1,32
<i>Směrodatná odchylka</i>	0,35	0,97	0,51	1,03	1,05	17,41
<i>Průměr</i>	0,36	0,59	0,45	0,94	0,83	1,32
VK LOŽISKA, S.R.O.	0,45	1,71	0,82	2,30	1,96	1,92
TROMA, S.R.O.	0,40	0,27	0,08	0,58	0,89	0,67
DAVAZ, S.R.O.	0,10	0,13	0,28	0,33	0,03	n.a.
EXVALOS, S.R.O.	0,50	0,24	0,76	0,45	0,49	0,33

5.4 Analýza soustav ukazatelů

Na základě výše zmíněných poměrových ukazatelů lze hodnotit finanční výkonnost společnosti, nicméně jejich vypovídající schopnost je omezena, poněvadž analyzují pouze konkrétní úsek činnosti ve společnosti. Soustavy ukazatelů dokážou detailněji popsat skutečnou ekonomickou situaci společnosti, díky svému velkému objemu počtu ukazatelů. Modely finanční analýzy dělíme na bankrotní, které upozorňují na ohrožující finanční stav společnosti a bonitní, které určují umístění dané společnosti na trhu. Níže jsou spočítány, pro společnost Exvalos, dva typy predikčních modelů, a to Altmanův index Z-skóre a index manželů Neumaierových index IN05.

5.4.1 Altmanův index Z-skóre

Ukazatel vznikl z diskriminační analýzy a sestavuje se zvlášť pro společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi a zvlášť pro ostatní společnosti, jako je společnost Exvalos.

Altmanova formule hovoří o společnosti Exvalos jako o společnosti, která není ohrožena bankrotem. V následujících letech může společnost očekávat uspokojujivou finanční a obchodní situaci, poněvadž se výsledné hodnoty, po celé sledované období, pohybují vysoko nad doporučenou hranicí 2,9. Závěrem lze říci, že společnost tvoří hodnotu, je stabilní a prosperující.

Postup výpočtu jednotlivých proměnných ukazatele, společně s jejich váhou, je následující:

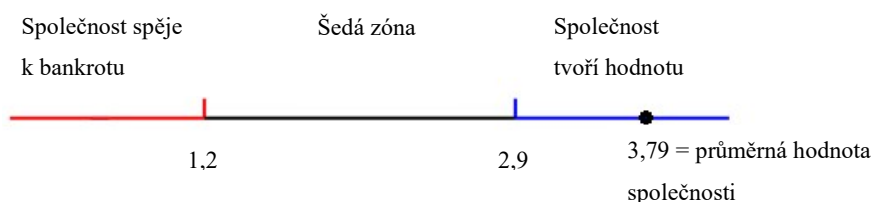
$$Z = 0,717 \times \frac{\text{ČPK}}{A} + 0,847 \times \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{A} + 3,107 \times \frac{\text{EBIT}}{A} + 0,420 \times \frac{\text{VK}}{\text{CZ}} + 0,998 \times \frac{\text{Celkový obrát}}{A}$$

Vzorec 6: Výpočet Altmanova indexu (5)

Tabulka 27: Altmanův index Z-skóre (vlastní zpracování dle (19))

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK/A	0,48	0,55	0,61	0,61	0,59	0,62
Nerozdělený zisk/A	0,54	0,60	0,60	0,63	0,67	0,59
EBIT/A	0,13	0,13	0,13	0,12	0,22	0,11
VK/CZ	1,22	1,50	1,52	1,75	1,80	1,44
Celkový obrát/A	1,76	1,83	1,88	1,81	1,77	1,57
Z-skóre	3,48	3,76	3,85	3,88	4,20	3,45

Průměrnou hodnotu výsledku společnosti Exvalos, dle výpočtu ukazatele, zobrazuje obrázek 12.



Obrázek 12: Průměrná hodnota společnosti při zpracování Altmanova indexu Z-skóre (vlastní zpracování)

5.4.2 Index IN05

Index IN05 posuzuje finanční zdraví českých společností. Ukazatel je složen z poměrových ukazatelů s určitou váhou, jako poměr důležitosti na celkovém hodnocení výkonnosti společnosti. Ukazatel EBIT/NÚ dosahuje často u praktického využití, z důvodu nízké hodnoty jmenovatele extrémních hodnot, proto autoři indexu doporučují omezit jeho hodnotu shora na číslo 9.

Výsledné hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 0,9 - 1,6. Společnost ve všech analyzovaných letech převyšuje hodnotu 1,6, proto spadá do kategorie, u které můžeme předvídat, v následujících letech, uspokojivé finanční výsledky. V roce 2014 index IN05 dosáhl výsledku 2,25, což značí, že společnost není ohrožena bankrotem.

Postup výpočtu jednotlivých proměnných ukazatele, společně s jejich váhou, je následující:

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{Výnosy}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky a úvěry}}$$

Vzorec 7: Výpočet IN05 (5)

Tabulka 28: Index IN05 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A/CZ	2,22	2,50	2,52	2,75	2,80	2,44
EBIT/NÚ	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
EBIT/A	0,13	0,13	0,13	0,12	0,22	0,11
Výnosy/A	1,76	1,83	1,88	1,81	1,77	1,57
OA/krátkodobé závazky a úvěry	2,29	2,64	2,95	3,22	3,09	2,62
IN05	1,75	1,83	1,85	1,85	2,25	1,67

6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST EXVALOS

Náplní této kapitoly je zhodnocení všech zjištěných informací, dat a provedených analýz, které sloužily jako podklad pro celkové posouzení výkonnosti společnosti, a to jak z pohledu finančního, tak i obchodního. Na základě zjištěných výsledků společnosti navrhu některá doporučení, která by měla firmě pomoci, do dalších let, zlepšit její finanční situaci a pozici na trhu povýšit.

Výchozím krokem pro zpracování analýz bylo zatřídění společnosti, dle číselníku NACE, do kategorie G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba, pod kód 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel, který představuje hlavní činnost společnosti. Výše uvedené konkurenční společnosti se zabývají prodejem stejného sortimentu zboží a jejich hlavní činnost rovněž spadá do skupiny 46, blíže 4669 nákup a následný prodej valivých ložisek, lepidel, segerových pojistek, mazacích tuků a dále viz kapitola sortiment prodáváného zboží.

Společnost Exvalos působí převážně na tuzemském trhu. Do roku 2014 byla oficiálním distributorem švédského koncernu SKF. Společnost exportuje svoje zboží do zemí, mezi které patří Itálie, Maďarsko, Slovensko, Německo a Polsko. Tento export zabírá 17 % celkového prodeje. V oblasti, kde společnost působí, si přivlastňuje přibližně 5 % podíl na trhu.

Uspokojování potřeb zákazníků společnost provádí různými způsoby. Za první, prostřednictvím své prodejny, do které přichází především domácí kutilové a odběratelé malého množství zboží. Tuto prodejnu můžeme nalézt přímo v administrativní budově společnosti. Za druhé, společnost zasílá svůj sortiment prostřednictvím přepravní společnosti a garantuje doručení do druhého dne, za předpokladu, že objednané zboží je skladem. Webové stránky společnosti obsahují i e-shop, přes který si nový zákazník může názorně prohlednout sortiment zásob a utvrdit v jeho požadavku. Pokud si není jistý, může napsat přes chat dotaz, na který mu bude obratem odpovězeno. Nové

odběratele společnost získává zejména díky svému obchodnímu zástupci, který několikrát do týdne nabízí sortiment zboží společnosti v podnicích, které dané zboží využijí.

Z analýzy SLEPT vyplývá, že sociálními faktory je společnost ovlivněna nejvíce, protože se zabývá prodejem koncovým spotřebitelům (B2C). Ve městě Lanškroun, kde společnost působí je velké množství společností zabývajících se strojírenským a elektrotechnickým průmyslem, proto i odběr některého specifického zboží společnosti spadajícího do tohoto oboru je zajištěn. *Existence velkých společností, viz strana 38, přináší do města vysokou životní úroveň, díky které můžeme předpokládat stále se zvyšující počet obyvatel a následné získání nových potenciálních zákazníků pro společnost.* Společnost Exvalos se snaží o sobě zvyšovat povědomí prostřednictvím rozhlasu východočeského rádia Černá Hora. *Tato reklama opět zvyšuje možnost společnosti získat nové zákazníky. Společnost nenabízí sezonní zboží, a je tudíž jedno, v jakou roční dobu bude reklama odvysílána. Reklama by měla být v rádiu slyšena během dne až 5 krát. Doporučená délka trvání reklamy, obchodními zástupci rádia, je jeden měsíc.* Politickými a legislativními faktory je společnost ovlivněna pouze z části. Jednotlivými zákony, kterými se musí řídit ovlivněna je, avšak konkrétně státem ovlivněna není. Svá rozhodnutí realizuje samostatně. Při nákupu zboží ze zahraničí, musí počítat i s rozdílnou legislativou zahraničních států. Ekonomické faktory společnosti stanovují výši mzdy svých zaměstnanců. Důležitým faktorem je především cenová konkurence mezi dalšími společnostmi, které nabízejí stejný nebo obdobný sortiment zboží. Společnost se snaží o co největší uspokojení speciálních požadavků zákazníků v co nejkratším termínu, tak aby nebyla šance přechodu ke konkurenci. Dalším významným faktorem pro společnost jsou úrokové sazby. Investice do společnosti jsou nutným výdajem pro rozvoj společnosti. *Jelikož bylo dosaženo na základě poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů zadluženosti, že společnost Exvalos je schopna splácet půjčené peníze a nemá zadlužený vlastní kapitál, tak výše úrokové sazby, při zájmu o bankovní úvěr, který by společnosti mohl pomoci v rámci svého rozvoje, bude nízká.* Současný rozvoj společnosti nevyžaduje takové množství peněžních prostředků, aby byl bankovní úvěr využit. Technologické faktory na společnost dopadají pouze částečně. Na investice do výzkumu a vývoje není, v tak malé

společnosti, prostor. Pokud se však zaměříme na rozvoj společnosti, tak vidíme snahu majitelů neustále modernizovat společnost ve směru IT i řízení zásob. V současnosti se společnost potýká s problémem týkající se firemního programu, který při každodenním objemném množství vytvořených podnikových dokladů a skladových karet nefunguje správně. Dochází např. ke zdvojení dokladů v účetnictví apod. *Společnosti bych doporučila, aby nahradila svůj současný program novým. Rozhodujícími faktory při výběru jsou: snadná a přehledná obsluha, rychlá poradenská služba dodavatelské firmy, cena, zajištění přechodu vybraných funkcí ze současného programu do nového a dostupnost informací. Těmto požadavkům nejvíce odpovídá firemní program Duel od společnosti Ježek software s.r.o.* Dále zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím školení od dodavatelských společností zvyšuje výkonnost společnosti. Společnost Exvalos není ovlivněna ekologickými faktory. Jediným požadavkem státu, pro kontrolu znečišťování životního prostředí, je kontrola emisí u vozového parku společnosti.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil o společnosti vypověděla následující. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, především z důvodu velké konkurence v oblasti kde společnost působí. Výhodou společnosti Exvalos je, že neprodává své zboží pouze jednomu velkému odběrateli, a není tudíž na něm finančně závislá, ale svoje produkty rozprostírá mezi větší počet velkých zákazníků, kteří jsou z četné části stálí. Strategii společnosti je uspokojit jakékoliv požadavky zákazníků, jak velkých tak malých, na jednom místě. *Daná strategie přináší myšlenku rozšířit, už tak bohatý sortiment zásob o další požadovaný odběrateli.* Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, což představuje velkou výhodu pro společnost, která není závislá pouze na jednom dodavateli. Společnost si na začátcích svého působení na trhu vytvořila, s některými dodavateli, mezipodnikový IS, který přináší mnoho výhod. Nákup od těchto konkurenčních společností znamená nákup s minimální marží s jistotou doručení zboží, protože dané společnosti jsou ověřenými dodavateli. Dnešní nevýhodou na trhu je klamavá „reklama“ v podobě doby dodání zboží, kdy společnosti tvrdí, že zboží mají na skladě, ale bohužel tomu tak není. Mezipodnikový IS, však zaručuje dobu dodání a cenu zboží. *Společnosti bych doporučila, aby nadále nakupovala sortiment zásob v různé kvalitě, ceně, množství a nebyla tudíž i nadále závislá na malém množství dodavatelů. Dalším doporučením je*

rozšíření okruhu ověřených společností s dlouholetou tradicí v mezipodnikovém IS. O hrozbě vstupu nových konkurentů můžeme říci, že je minimální, poněvadž vysoké vstupní investice většinu nových konkurentů odrazují. Výhodou v této oblasti pro společnost, je fakt, že díky své dlouholeté existenci ji zákazníci dávají raději přednost při nákupu než ostatním začínajícím firmám. Hrozba nových substitutů nemá ve společnosti šanci. Široký sortiment zásob v podobě levnějšího i dražšího zboží uspokojí velké množství zákazníků. Společnost se však zaměřuje na kvalitnější produkty, např.: od značky NSK, které požadují velké výrobní společnosti přinášející do společnosti vyšší tržby. Rivalita firem na daném trhu je vysoká, což je způsobeno množstvím společností zabývajících se stejným sortimentem zásob. Existence velkého množství společností je zapříčiněna oblastí, v které Exvalos podniká, oblastí strojírenského průmyslu. Boj je nejčastěji kvůli prodejním cenám a pomluvám mezi společnostmi. Východiskem pro zvýšení podílu na trhu společnosti Exvalos je zlepšování kvality služeb, rozšiřování sortimentu a udržení si dobrých vztahů mezi konkurenty.

Analýza faktorů 7 S potvrzuje strategii společnosti, která hovoří o uspokojování specifických požadavků zákazníků, v co největším množství, a tím navýšení tržeb a tržního podílu na trhu. Tohoto cíle, jak můžeme konstatovat, je dosaženo. Společnost dokázala, za analyzovanou dobu, zvýšit svoje tržby o 28 064 tis. Kč. Dané výsledky dokazují, že se společnost vyvíjí správným směrem. Faktory struktura, styl a systém řízení vypovídají o velikosti společnosti, kde vládne pohodová atmosféra, a následně poukazují na příjemné pracovní podmínky ve společnosti. *Jak již bylo zmíněno v Porterově analýze sil, společnost čelí velké konkurenci, jejíž nátlak lze snížit proškolením zaměstnanců.* Jednalo by se zejména o zlepšení faktoru schopnosti společnosti. Zaměstnanci by se zúčastňovali mimo školení předepsaných, školení například od dodavatelských společností, které by jim rozšiřovaly znalosti a dovednosti v daném oboru. Rostoucí odborné znalosti jsou východiskem pro zkvalitnění prodeje zákazníkům. Nízké vzdělání zaměstnanců potvrzuje i analýza SWOT. *Vedení společnosti Exvalos byh tedy doporučila, aby svým zaměstnancům, kteří se zabývají prodejem, zaplatila školení na zlepšení prodejních dovedností a kurz o ložiskách. V prvním zmíněném školení by se jednalo konkrétně o jednodenní kurz s názvem Obchodní dovednosti II - Náročné situace v prodeji od společnosti GRADUA-CEGOS.*

V druhém zmíněném školení by se jednalo o dvoudenní technický kurz od společnosti SKF.

Souhrnná analýza SWOT hovoří o společnosti Exvalos jako o stabilním s dlouholetou tradicí, dobrým goodwill a schopností dostát všem svým závazkům. Silnými stránkami je dále široký sortiment zásob v různých cenových relacích, který je společnost schopna, ve velmi krátkém intervalu, doručit zákazníkovi. Firemními hrozbami jsou nákup nového sortimentu zboží, vyšší náklady spojené s reklamací a nelikvidní pohledávky. Společnost čelí problému nákupu nového sortimentu zboží z důvodu, zdali se osvědčí u zákazníků a bude o něj dostatečný zájem. *Zjištění vhodnosti nákupu lze prostřednictvím obchodního manažera, který při svých pracovních cestách zjistí u vybraných společností, jestli by konkrétní, nový sortiment ve své výrobě užily.* Obavou společnosti je rovněž ztráta zákazníka z důvodu reklamace zboží. *Vyšší odborné znalosti a pečlivost zaměstnanců způsobí méně častější reklamace a dlouholetou věrnost zákazníků.* *Počet nelikvidních pohledávek společnost může snížit buď platbou na zálohovou fakturu u nových společností či platbou výhradně v hotovosti.* Samozřejmostí je ověřování DIČ odběratelských společností prostřednictvím systému VIES. *Velký počet společností, do kterých společnost Exvalos dodává svůj sortiment, se zabývá výrobou a servisem strojů. Proto bych společnost doporučila, aby rozšířila svůj sortiment zásob o přímočarý lineární vedení. Tato lineární vedení se používají ve výrobě jednoúčelových a balících strojů.* Přesné kruhové vodící tyče mohou být duté nebo plné a jsou vyráběny z nelegovaných ušlechtilých ocelí v různých průměrech a délkách. Úprava tyčí se provádí na základě individuálních požadavků zákazníka a technického výkresu, jedná se zejména o řezání závitů a vrtání otvorů. Přesné vodící ocelové tyče jsou konzervovány protikorozním přípravkem, který se musí odstranit před montáží vodící tyče. Tyče jsou baleny jednotlivě. V závislosti na velikosti a počtu se dodávají v lepenkových krabicích nebo dřevěných bednách, které zajišťují nejvyšší možnou ochranu při přepravě.

Vývoj tržeb u sledovaných společností nezaznamenal, za období 2010 – 2015, žádný výrazný výkyv. Událost v roce 2009, hospodářská krize, mohla zapříčinit nejnižší dosažené hodnoty u společností v tomto ukazateli. V následujících letech můžeme

konstatovat rostoucí tendenci tržeb. Nejvyšších tržeb dosahovala společnost VK Ložiska, a to ve všech analyzovaných letech. Společnosti Exvalos se dařilo v letech 2011 a 2014 navýšit tržby oproti předchozímu roku, přibližně, o 9 000 tis. Kč. Tento nárůst svědčí o tom, že společnost se snaží stále rozšiřovat svůj sortiment a uspokojit tak co největší počet zákazníků.

Při srovnání provozního výsledku hospodaření, nebo také EBIT, se společnost VK Ložiska s jejími výsledky dostala na první příčku. Tento fakt potvrzují i její nejvyšší tržby za analyzované období. V roce 2014 společnost Exvalos dosahuje druhého nejlepšího provozního výsledku hospodaření. Velice kladně musím hodnotit stále rostoucí tempo ukazatele, oproti konkurenčním firmám. Problém se však vyskytuje u společnosti Davaz, která v roce 2012 snížila svůj provozní výsledek hospodaření o 2 788 tis. Kč. Z dostupných informací se mi bohužel nepodařilo zjistit příčina daného poklesu. Konkurenční společnosti takovýto pokles nezaznamenaly.

Ukazatele rentability lze považovat za výchozí ukazatele, které dokážou posoudit výkonnost společnosti. Vypočtené ukazatele rentability vlastního kapitálu, aktiv a úplatného kapitálu dokazují, že společnost Exvalos můžeme označit jako nejlepší firmu, poněvadž dosahuje nejlepších hodnot. U rentability tržeb společnost řadíme na druhou pozici. Nejdůležitějším ukazatelem, v rámci hodnocení výkonnosti společnosti a také pro majitele, je návratnost vlastního kapitálu. Výsledky daného ukazatele u společnosti Exvalos převyšují výsledné hodnoty průměru referenčních společností po celé sledované období. Vliv jednotlivých ukazatelů na změnu ROE je uveden v příslušné části této práce.

Ukazatele aktivity jsou pro společnost rovněž velice důležité, protože hlavním předmětem podnikání společnosti je nákup a prodej zboží. U doby obratu zásob společnost Exvalos dosahuje, v roce 2015, druhých nejvyšších hodnot, což poukazuje na delší dobu přeměny zboží na peněžní prostředky patřících firmě. Oproti společnosti Davaz, která dosahuje nejnižších hodnot, společnost Exvalos má o 50 dní delší dobu obratu zásob.

Oproti tomu doba obratu pohledávek, u společnosti Exvalos, dosahuje nejnižšího počtu dní na získání svých peněžních prostředků od zákazníků oproti konkurenci. V porovnání s průměrem referenčních společností tvoří rozdíl doby obratu pohledávek až 32 dní.

U doby obratu závazků je společnost Exvalos, v roce 2015, zařazena na druhé místo v rychlosti zaplacení přijatých závazků. Tento ukazatel může být ovlivněn nákupem zboží ze zahraničí, kde společnost nemá prostor oddalovat lhůtu úhrady za zboží. Zahraniční společnosti vyžadují platbu před odesláním zboží. Jelikož je doprava ze zahraničí často nákladná, tak společnost velmi zvažuje objem zásilky. Jinými slovy, nákup je mnohdy velmi velký. S tímto tvrzením souvisí doba obratu zásob. *Velké zásoby na skladě zvyšují pravděpodobnost odběru velkými společnostmi, které žádají větší objem zboží, a tím je dosaženo vyššího zisku.*

Sumarizaci ukazatelů aktivity jednotlivých společností popisuje obratový cyklus peněz, ve kterém společnost VK Ložiska dosahuje nejdelšího obratového cyklu. Společnost Exvalos se společností Troma v roce 2014 a 2015 dosahují stejných hodnot. *Společnosti bych doporučila, aby využívala od svých dodavatelů po delší dobu obchodní úvěr a tím by se v budoucnu vyrovnala alespoň doba obratu závazků a pohledávek. V delším časovém horizontu, by však mohla doba obratu závazků převyšovat dobu obratu pohledávek.* Délka obratového cyklu peněz společnosti Exvalos není alarmující.

Doba obratu zásob u společnosti je specifická v tom, že hlavní obchodní strategií společnosti je uspokojit široký okruh zákazníků se speciálními požadavky. Proto i zásoby na skladě musí obsahovat zboží, které je speciální, nýbrž ne tak často prodávané. Zákazník, který bude mít, však o takovéto zboží zájem ocení, že společnost disponuje takovýmto sortimentem a dodá ho v co nejkratším termínu. Z tohoto důvodu může být některé zboží uskladněno delší dobu, a tím se zvyšuje i doba obratu zásob.

Finanční situaci společnosti můžeme konstatovat jako velmi dobrou, vzhledem k jejímu nízkému zadlužení. Jedná se tedy o společnost finančně zdravou a nezávislou, která svým rozhodováním o financování působí na třetí strany důvěryhodně. Ukazatelé zadluženosti definují konkurenční výhodu společnosti. Vzhledem k vysokému podílu

vlastního kapitálu by společnost neměla mít problém získat finance v podobě bankovního úvěru.

Z provedených soustav ukazatelů a zároveň vzájemného porovnání s nejbližšími konkurenty vyplývá, že společnosti Exvalos v budoucích letech nehrozí bankrot a může očekávat uspokojivou finanční a obchodní situaci. Společnost je stabilní a prosperující, proto její předpoklad pro navyšování hodnoty je vysoký.

Tabulka 29: Cena návrhů pro zlepšení obchodní a finanční výkonnosti společnosti EXVALOS
(vlastní zpracování)

Název návrhu	Cena + doplňující informace
Obchodní dovednosti II - Náročné situace v prodeji od společnosti GRADUA-CEGOS	8 591 Kč/den/osoba
Technický kurz od společnosti SKF	3 950 Kč/den/osoba
Reklama v rádiu Černá Hora	3 000 Kč/den
Firemní program - Duel od společnosti Ježek software	100 000 Kč včetně školení, převodu dat, instalace pro 11 PC (sklady + účetnictví)
Přepokládaná hodnota nákupu kruhových vodících tyčí pro lineární vedení (pouze kalené, broušené)	200 000 Kč
CELKEM	409 473 Kč

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byla zhodnocena finanční a obchodní výkonnost společnosti Exvalos. Byly popsány základní informace o společnosti a dále identifikovány nejbližší konkurenční společnosti v odvětví, u kterých, společně se mnou analyzovanou společností, byl proveden benchmarking. Pro zpracování byly využity informace z účetních výkazů společností, jejich webových stránek, obchodního rejstříku, databáze Amadeus a z mnoha dalších relevantních zdrojů. Z těchto informací vycházel další cíl práce, tedy zhodnocení současné situace společnosti. Na základě sumarizace výsledků situačních analýz a výsledků finančních ukazatelů všech společností byla navržena doporučení ke zvýšení finanční výkonnosti a pro utvrzení pozice společnosti na trhu.

Po zhodnocení obecného a oborového okolí společnosti doporučuji, aby nadále nakupovala sortiment zásob v různé kvalitě, ceně, množství a nebyla i nadále závislá na malém počtu dodavatelů. Snížení obavy z nákupu nového sortimentu může být dosaženo prostřednictvím obchodního manažera, který by při svých pracovních cestách zjistil u vybraných společností, jestli konkrétní, nový sortiment užijí ve své výrobě a také s jakou prodejní cenou může společnost počítat, tedy představení cenové nabídky. Jelikož společnost dodává své zboží do velkého počtu společností, které se zabývají výrobou a servisem strojů, tak konkrétním návrhem, pro nákup nového sortimentu zásob, jsou kruhové vodící tyče pro lineární vedení. Vyšší odborné znalosti a pečlivost zaměstnanců zajistí dlouholetou věrnost zákazníků. Znalosti zaměstnanců společnosti lze zvýšit prostřednictvím školení, kterými jsou obchodní dovednosti II - náročné situace v prodeji od společnosti GRADUA-CEGOS a technický kurz od společnosti SKF. Udržování dobrých vztahů mezi konkurenty je rovněž důležité. Reklama společnosti Exvalos prostřednictvím rozhlasu východočeského rádia Černá Hora by zvýšila možnost získání nových zákazníků. Odstranění současného problému společnosti týkající se firemního programu by bylo možné pomocí výměny starého programu za nový. Zjištěným požadavkům společnosti nejvíce odpovídá firemní program Duel od společnosti Ježek software s.r.o.

Nejvyšších hodnot dosáhla, u ukazatele vývoje tržeb, společnost VK Ložiska, a to v roce 2014 98 452 tis. Kč, další společnosti vykázaly hodnotu tržeb rovněž v roce 2014, Davaz 95 768 tis. Kč, Troma 71 139 tis. Kč a Exvalos 61 674 tis. Kč. Společnosti Exvalos se podařilo v roce 2014 navýšit tržby oproti předchozímu roku, přibližně, o 9 000 tis. Kč. Tento nárůst svědčí o tom, že společnost se snaží stále rozšiřovat svůj sortiment a uspokojit, tak co největší počet zákazníků.

Na základě vypočtených ukazatelů rentability (vlastního kapitálu, aktiv a úplatného kapitálu) si dovoluji tvrdit, že společnost Exvalos je nejlepší firmou, poněvadž dosahuje nejlepších hodnot. Rentabilita tržeb, v roce 2014, dosahuje velice dobré úrovně, a to 8,27. Finanční situaci společnosti můžeme konstatovat jako velmi dobrou, vzhledem k jejímu nízkému zadlužení. Schopnost splácet závazky není omezeno, a to při jakémkoliv druhu likvidity. Společnost dosahuje velice dobré platební schopnosti a je vysoce likvidní. Doba obratu zásob ve firmě nedosahuje nejlepších hodnot. Ve srovnání s konkurencí dosahuje druhých nejvyšších. Exvalos hradí své závazky dříve, oproti získání svých peněžních prostředků za prodané zboží.

Doporučeními pro zlepšení finanční a obchodní výkonnosti vycházejících z výsledků finanční analýzy jsou následující: Společnost by měla stále rozšiřovat svůj sortiment zásob, protože velké zásoby na skladě zvyšují pravděpodobnost odběru velkými společnostmi, které žádají větší objem zboží, a tím by bylo dosaženo vyššího zisku. Společnosti bych dále doporučila, aby využívala od svých dodavatelů po delší dobu obchodní úvěr, který by mohl sjednotit dobu obratu závazků a pohledávek.

Z provedených soustav ukazatelů a zároveň vzájemného porovnání s nejbližšími konkurenty vyplývá, že společnosti Exvalos v budoucích letech nehrozí bankrot a může očekávat uspokojivou finanční a obchodní situaci. Společnost je stabilní a prosperující, proto její předpoklad pro navyšování hodnoty je vysoký.

Na základě provedených analýz, z kterých jsem čerpala informace pro zhodnocení obchodní a finanční výkonnosti společnosti Exvalos, jsem vyvodila návrhy v souhrnné částce **409 473 Kč**, které budou sloužit ke zlepšení výkonnosti společnosti. Závěrem konstatuji, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- (2) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (3) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-861-1958-0.
- (4) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- (5) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (6) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- (7) FIBÍROVÁ, Jana, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7083-X.
- (8) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera* /Praha: Linde, 2009. 2., aktualiz. a dopl. vyd. 333 s.: il. ISBN 978-80-86131-85-6.

- (9) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- (10) BARTOŠ, Vojtěch. *Finanční analýza (přednáška)*. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, rok 2013/2014
- (11) Kaplan, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*/ Praha: Management Press, 2002. 3. vyd. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- (12) HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
- (13) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.
- (14) NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- (15) KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (16) MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Obchodní rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. © 2016 – 2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=exvalos+spol.+s+r.o.>
- (17) EXVALOS S.R.O. *O firmě* [online]. © 2009 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://www.exvalos.cz/o-firme/>

- (18) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (19) BUREAU VAN DIJK. *Databáze Amadeus* [online]. 2017 [cit. 2017-01-18].
Dostupné z: <https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-20161229/justloggedOut.serv?logout=2LXJDFWMIIUX22U&product=amadeusneo&setlanguage=en>
- (20) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Justice.cz [online]. © 2015 [cit. 2017-01-20].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2016 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- (22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace-druhy, definice, tabulky*. Czso.cz [online]. 2016 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- (23) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce - leden 2015*. Mfcr.cz [online]. 2005-2013 [cit. 2017-02-24].
Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- (24) EVROPSKÁ KOMISE. *Ověřování DIČ pro účely DPH prostřednictvím systému VIES* [online]. 2017 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/

- (25) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analytické materiály*.
Mpo.cz [online]. 2005-2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z:
<http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

SEZNAM ZKRATEK

DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
OA	Oběžná aktiva
VK	Vlastní kapitál
CZ	Cizí zdroje
VH	Výsledek hospodaření
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti
BSC	Balanced Scorecard
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Provozní výsledek hospodaření
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
N.A.	Not available (nedostupný)
IS	Informační systém
ROA	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
P. B.	Procentní bod
ČPK	Čistý pracovní kapitál
NÚ	Nákladové úroky
B2C	Buy to customer

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces benchmarkingu (8, str. 206).....	24
Obrázek 2: Perspektivy konceptu BSC (8, str. 195).....	27
Obrázek 3: EFQM Excellence Model (6, str. 40)	30
Obrázek 4: Logo společnosti (17).....	33
Obrázek 5: Hlavní budova společnosti Exvalos (vlastní archiv).....	34
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	35
Obrázek 7: Prodávané značky zboží (17)	36
Obrázek 8: Obecná míra nezaměstnanosti (21)	39
Obrázek 9: Vývoj míry inflace (22).....	40
Obrázek 10: Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování dle 14).....	42
Obrázek 11: Rozklad rentability vlastního kapitálu společnosti EXVALOS za rok 2015 logaritmickeou metodou (vlastní zpracování)	59
Obrázek 12: Průměrná hodnota společnosti při zpracování Altmanova indexu Z-skóre (vlastní zpracování).....	74

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb (vlastní zpracování dle 19)	50
Graf 2: Vývoj obchodní marže EXVALOS (vlastní zpracování).....	51
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti EXVALOS (vlastní zpracování)	52
Graf 4: Průměrné náklady na zaměstnance (vlastní zpracování dle 19).....	54
Graf 5: Celková aktivita na zaměstnance (vlastní zpracování dle 19).....	54
Graf 6: Zisk před zdaněním na zaměstnance (vlastní zpracování dle 19)	55
Graf 7: Struktura aktiv společnosti Exvalos (vlastní zpracování dle 19)	61
Graf 8: Obrátový cyklus peněz (vlastní zpracování)	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 2: Společnosti podnikající v ČR pod kódem NACE 4669 (vlastní zpracování dle 19)	49
Tabulka 3: Tržby společností (vlastní zpracování dle 19).....	50
Tabulka 4: Provozní výsledek hospodaření společností (vlastní zpracování 19)	52
Tabulka 5: Porovnání počtu zaměstnanců u vybraných společností (vlastní zpracování dle 19 a 20)	53
Tabulka 6: Zisk před zdaněním na zaměstnance (vlastní zpracování dle 19)	55
Tabulka 7: Přidaná hodnota na zaměstnance (vlastní zpracování dle 19)	56
Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování dle 19)	57
Tabulka 9: Vliv ukazatelů na změnu ROE za období 2011 – 2015 u společnosti EXVALOS (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 10: Poměr zásob na aktivech (vlastní zpracování dle 19).....	61
Tabulka 11: Poměr dlouhodobého hmotného majetku na aktivech (vlastní zpracování dle 19)	62
Tabulka 12: Rentabilita celkových aktiv (vlastní zpracování dle 19)	62
Tabulka 13: Rentabilita úplatného kapitálu (vlastní zpracování dle 19)	63
Tabulka 14: Rentabilita tržeb (vlastní zpracování dle 19).....	63
Tabulka 15: Obrat aktiv (vlastní zpracování dle 19)	64
Tabulka 16: Obrat zásob (vlastní zpracování dle 19)	65
Tabulka 17: Doba obratu zásob (vlastní zpracování dle 19)	66
Tabulka 18: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování dle 19)	66
Tabulka 19: Doba obratu závazků (vlastní zpracování dle 19)	67
Tabulka 20: Celková zadluženost (vlastní zpracování dle 19)	69
Tabulka 21: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování dle 19)	69
Tabulka 22: Zadluženost vlastního kapitálu (vlastní zpracování dle 19)	70
Tabulka 23: Úrokové krytí (vlastní zpracování dle 19).....	71
Tabulka 24: Likvidita III. stupně (vlastní zpracování dle 19)	71
Tabulka 25: Likvidita II. stupně (vlastní zpracování dle 19).....	72
Tabulka 26: Likvidita I. stupně (vlastní zpracování dle 19).....	72
Tabulka 27: Altmanův index Z-skóre (vlastní zpracování dle 19).....	73

Tabulka 28: Index IN05 (vlastní zpracování)	74
Tabulka 29: Cena návrhů pro zlepšení obchodní a finanční výkonnosti společnosti EXVALOS (vlastní zpracování)	82

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: ROS (5)	20
Vzorec 2: ROA (8)	20
Vzorec 3: ROE (10)	21
Vzorec 4: ROI (10)	21
Vzorec 5: Vliv daňového břemene na ROE (vlastní zpracování)	58
Vzorec 6: Výpočet Altmanova indexu (5)	73
Vzorec 7: Výpočet IN05 (5)	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha - EXVALOS, spol. s r. o. v netto hodnotách za období 2010 – 2015 I	
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty - EXVALOS, spol. s r. o. za období 2010 - 2015	III

Příloha 1: Rozvaha - EXVALOS, spol. s r. o. v netto hodnotách za období 2010 – 2015

EXVALOS spol. s r. o.		31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
AKTIVA CELKEM		21 759	24 850	26 817	29 095	34 788	42 225
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	6 662	5 788	4 693	4 301	5 361	7 699
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	22	22	24	23	23	23
I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	22	22	24	23	23	23
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 300	5 426	4 669	4 278	53 344	7 676
II. 1.	Pozemky	717	717	717	717	717	717
2.	Stavby	4 080	3 713	3 459	3 150	3 150	6 120
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	556	886	492	271	271	683
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	947	79	1	140	201	155
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	31	0	0	995	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	1	0
9.	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B. III.	Finanční dlouhodobý majetek	340	340	0	0	3	0
III. 1.	Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	3	0
2.	Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	340	340	0	0	0	0
4.	Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0	0	0
5.	Jiné dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	15 097	19 062	22 124	24 790	29 419	34 526
C. I.	Zásoby	9 436	10 900	13 386	14 990	18 378	22 818
I. 1.	Materiál	0	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0	0
4.	Zvřifata	0	0	0	0	0	0
5.	Zboží	9 436	10 900	13 386	14 990	18 378	22 818
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	726	1 594	2 231	3 080	4 215	4 539
II. 1.	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
5.	Jiné pohledávky	726	1 594	2 231	3 080	4 215	4 539
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 684	5 838	4 638	5 130	7 337	5 931
III. 1.	Pohledávky z obchodního styku	3 064	5 054	4 525	5 090	6 692	5 817
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0	0
3.	Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0	0
4.	Stát - daňové pohledávky	332	496	75	1	607	75
5.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0	0
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
8.	Jiné pohledávky	288	288	38	38	38	38
C. IV.	Finanční majetek	1 251	730	1 869	1 590	-512	1 239
IV. 1.	Peníze	173	272	489	187	440	173
2.	Účty v bankách	1 078	458	1 380	1 403	-951	1 066
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	0	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	0	0	0	4	8	0
I. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	4	8	0
2.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0
3.	Kursově rozdíly aktivní	0	0	0	0	0	0
D. II.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
Kontrolní číslo		87 036	99 400	107 268	116 374	139 145	168 900

(údaje v tis. Kč.)

	PASIVA CELKEM	21 758	24 849	26 816	29 095	34 788	42 225
A.	Vlastní kapitál	11 940	14 905	16 183	18 506	22 372	24 954
A. I.	Základní kapitál	105	105	105	105	-877	105
A. I. 1.	Základní kapitál	105	105	105	105	-877	105
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ažio	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0	0	0
2.	Nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0
3.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	9 774	11 835	14 244	16 078	18 401	21 630
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 774	11 835	14 244	16 078	18 401	21 630
2.	Nerozdělená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
A. V.	Hospodářský výsledek běžného účetního obdo	2 061	2 965	1 834	2 322	4 848	3 219
B.	Cizí zdroje	9 818	9 944	10 633	10 589	12 416	17 271
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy zákonné	0	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na kursové ztráty	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	624	624	624	179	179	179
B. II. 1.	Závazky k podnikům z rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0	0
2.	Závazky k podnikům z podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	624	624	624	179	179	179
4.	Emitované dluhopisy	0	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
6.	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	4 683	5 309	5 739	7 096	8 924	8 446
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	2 518	3 089	2 467	3 508	4 322	3 732
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	1 928	1 928	2 791	2 791	2 791	2 791
3.	Závazky k zaměstnancům	2	92	481	673	217	755
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	0	0	0	0	0	0
5.	Stát - daňové závazky a dotace	235	200	0	124	1 593	1 169
6.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0	0
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4 511	4 011	4 270	3 314	3 314	8 646
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	2 612	2 112	2 500	2 721	2 721	3 896
2.	Běžné bankovní úvěry	1 899	1 899	1 770	592	592	4 749
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.	Ostatní pasíva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0
3.	Kursové rozdíly pasivní	0	0	0	0	0	0
C. II.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
	Kontrolní číslo	84 971	96 431	105 430	114 056	134 304	165 681

(údaje v tis. Kč.)

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty - EXVALOS, spol. s r. o. za období 2010 - 2015

EXVALOS spol. s r. o.		31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
I.	Tržby za prodej zboží	38 280	45 285	50 248	52 698	61 647	66 344
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	27 752	32 915	36 347	37 229	42 506	46 752
+	Obchodní marže	10 528	12 370	13 901	15 469	19 140	19 592
II.	Výkony	85	77	37	19	0	39
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	85	77	37	19	0	39
2.	Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	0	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	2 788	2 620	3 232	4 117	4 286	5 295
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	618	565	658	645	686	711
B. 2.	Služby	2 170	2 055	2 574	3 473	3 600	4 584
+	Přidaná hodnota	7 825	9 827	10 706	11 352	14 854	14 336
C.	Osobní náklady	4 479	5 490	6 442	7 195	7 189	8 924
C. 1.	Mzdové náklady	4 027	4 907	5 755	5 560	6 525	8 050
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	208	342	404	1 344	488	561
C. 4.	Sociální náklady	244	241	283	291	176	314
D.	Daně a poplatky	14	13	16	18	11	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	571	1 758	925	725	0	914
III.	Tržby za prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	100	77	44	0	0	49
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	6
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozliší. provozních	0	0	0	0	0	0
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních	0	0	0	0	0	0
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
VI.	Ostatní provozní výnosy	0	646	0	0	0	0
I.	Ostatní provozní náklady	0	5	1	0	2	8
VII.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek	2 861	3 284	3 366	3 414	7 652	4 525
VIII.	Tržby za prodej cenných papírů a vkladů	0	0	0	0	0	1
K.	Prodané cenné papíry a vklady	0	3	590	0	0	0
IX.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX. 1.	Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů	0	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0	0
XII.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
M.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
XIII.	Výnosové úroky	0	0	-6	2	-4	0
N.	Nákladové úroky	112	152	139	265	58	184
XIV.	Ostatní finanční výnosy	13	17	33	96	32	225
O.	Ostatní finanční náklady	176	181	219	337	486	546
XV.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	HV z finančních operací	-275	-319	-921	-504	-516	-505
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	524	0	609	588	0	802
R. 1.	- splatná	524	0	609	588	0	802
2.	- odložená	0	0	0	0	0	0
**	HV za běžnou činnost	2 062	2 965	1 836	2 322	7 136	3 219
XVI.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
S.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
T. 1.	- splatná	0	0	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0	0	0	0
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku spol.	0	0	0	0	0	0
	Hospodářský výsledek za účetní období	2 061	2 965	1 834	2 322	7 136	3 219
	Hospodářský výsledek před zdaněním	2 585	2 965	2 444	2 910	7 136	4 021
	Kontrolní číslo	110 515	131 560	142 403	152 458	190 228	193 565

(údaje v tis. Kč.)